

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN UNA ENTIDAD
SIN ÁNIMO DE LUCRO

Daniella González-Rubio
Karen Juliana Quintanilla
(Autoras)

María Constanza Aguilar Bustamante
(Directora)

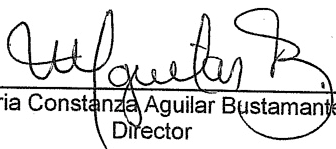
Programa de Psicología
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Universidad del Rosario
Bogotá, 2017-1

Universidad del Rosario
Escuela de Medicina y Ciencias de la Salud
Programa de Psicología

Acta de Aprobación del trabajo de grado

Los aquí firmantes certificamos que el trabajo de grado elaborado por Daniella González-Rubio y Karen Juliana Quintanilla, titulado: CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO EN UNA ENTIDAD SIN ÁNIMO DE LUCRO, cumple con los estándares de calidad exigidos por el programa de psicología para la aprobación del mismo.


Esta acta se firma a los 26 días del mes de mayo de 2017.



Maria Constanza Aguilar Bustamante
Director

26 de mayo de 2017

Fecha



Firma del Coordinador de T.G.

08/06/2017

Fecha

Tabla de Contenido

Resumen	6
Abstract	7
Objetivos	12
Objetivo General	12
Objetivos específicos.....	12
Marco Teórico	13
Clima	13
Disposición al Cambio	22
Desarrollo Organizacional.....	30
Marco Ético y Legal.....	35
Método	43
Tipo de investigación	43
Participantes	44
Instrumentos	44
Procedimiento.....	47
Análisis de Resultados	48
Resultados	49
Discusión.....	55
Conclusiones	57
Aportes, Limitaciones y Recomendaciones	59
Referencias	62
ANEXOS.....	68

LISTA DE TABLAS

Tabla 1 Principales Definiciones de Clima Laboral.....	15
Tabla 2 Instrumentos para Evaluar Clima Organizacional.....	18
Tabla 3 Características que Afectan el Cambio Organizacional.....	24
Tabla 4 Perspectivas de Cambio.....	27
Tabla 5 Modelos de Diagnóstico Organizacional.....	28
Tabla 6 Dimensiones y Variables del IMC.....	45
Tabla 7 Dimensiones del IMCOC.....	46
Tabla 8 Denominación Variables de la Batería.....	48
Tabla 9 Datos Sociodemográficos participantes.....	50
Tabla 10 Medias Variables IMCOC.....	52
Tabla 11 Medias Variables IMC.....	54

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 Etapas Habituales del Desarrollo Organizacional.....	33
Figura 2 Nivel Educativo de la Muestra.....	51

LISTA DE ANEXOS

Anexo 1 Formato de Consentimiento Informado.....	68
Anexo 2 Formato Batería de Instrumento.....	71
Anexo 3 Formato Entrevista Semi Estructurada.....	79
Anexo 4 Propuesta Documentos Institucionales Fundación Amor y Compasión.....	84

Resumen

El propósito de la investigación fue describir el clima organizacional y la actitud hacia el cambio de los colaboradores de la Fundación Compasión y Amor, entidad sin ánimo de lucro, con el fin de generar una propuesta que contribuya al desarrollo organizacional. Se realizó una investigación cuantitativa y descriptiva con 15 colaboradores de la Fundación, los que tienen contrato directo y están en cargo administrativo y los voluntarios que no tienen contrato. Se diseñó y aplicó una batería con el Instrumento de Medición de Cambio Organizacional (IMC) para la evaluación de la disposición frente al cambio y el IMCOC para la medición del clima organizacional. A partir del estudio se logró describir tanto el clima organizacional como la percepción frente al cambio. Sin embargo, sería de interés en futuras investigaciones tomar factores como el nivel socioeconómico y la influencia de la religión en consideración para determinar si estos influyen o afectan los resultados obtenidos.

Palabras Clave: Clima organizacional, actitud frente al cambio organizacional, desarrollo organizacional, entidades sin ánimo de lucro, comportamiento organizacional.

Abstract

The purpose of the research was to find the relationship between the organizational climate and the attitude towards change in employees and volunteers of the Foundation Amor y Compasión in order to design a proposal that contributes to the organizational development. A quantitative and descriptive research is carried out with 15 collaborators of the Foundation, divided in those who have contract and are in administrative positions and volunteers that do not have contract. A battery of instruments was applied which included the Organizational Change Measurement Tool (IMC) and IMCOC for organizational climate assessment. From the study it was possible to describe both the organizational climate and the perception of change. However, it would be of interest in future research to take factors such as the socioeconomic level and the influence of religion in consideration to determine if they influence or affect the results obtained.

Key words: Organizational climate, attitude towards organizational change, organizational development, non-profit entities, organizational behavior.

Nuestro mundo moderno se caracteriza por hacer parte de un ambiente que se encuentra en constante cambio (García, Rojas y Díaz, 2011) donde las organizaciones evolucionan constantemente y buscan tener éxito mediante la adaptación a su medio ambiente y al desarrollo técnico correspondiente al sector en el que cada una se encuentre. Conociendo esto, es de imaginarse que se hace mucho más importante la especialización de funciones, personas e infraestructuras en las organizaciones con el fin de mantenerse activas y competentes en el mercado. A medida de que las organizaciones especializan sus funciones e infraestructura necesarias para mantener y llevar a cabo estas acciones se requiere una mayor interdependencia con los distintos grupos de trabajo (Lusthaus, 2002).

Considerando ésta evolución, es importante tener en cuenta que toda organización posee ciertas características específicas que la hacen dinámica, permitiéndole cambiar de acuerdo a sus necesidades y a lo que buscan sus clientes, a esto se le considera una ventaja competitiva (Garzón, 2015). Dentro de la literatura científica revisada, se evidencia una directa relación entre los procesos de cambio de las organizaciones y la percepción de los trabajadores frente al clima organizacional (Méndez, 2006; Contreras, Acosta, Barbosa & Rodríguez, 2010; García, Arias & Gómez, 2013). Algunos autores, por ejemplo Weick & Quinn, (1999); Chiavenato, (2004); Segredo, (2013), plantean que un aspecto importante para el funcionamiento óptimo de una organización es el estudio del clima organizacional ya que éste permite identificar aspectos para predecir y fomentar el comportamiento deseado del personal perteneciente a la institución.

Para que las organizaciones funcionen de manera correcta es importante que estén conformadas por personas que se mantengan en constante interacción, es decir, personas que mantengan una dinámica aunque ésta sea limitada por un orden específico creado con la intención de generar una “jerarquía de autoridad y división del trabajo cuando están cumpliendo

sus funciones” (Hall, 1983, p. 29). En éste caso, la especialización de funciones y personal es relevante para el funcionamiento de las organizaciones competentes en tanto que se reduce la posibilidad de invertir inadecuadamente los recursos. Todo lo anterior permea de manera interesante la cultura organizacional generada a nivel laboral y se hace relevante evaluarla con el fin de crear compañías competitivas en el mercado independientemente de su sector productivo.

Teniendo en cuenta que la investigación que se llevó a cabo, estuvo sustentada en una revisión teórica y la aplicación de ésta en un estudio específico de caso, es apropiado resaltar que tal como lo propone Ramos (2012) “cada organización genera una cultura específica y en esos términos busca a personas que se adapten a ella y puedan desarrollar sus capacidades dentro de la misma, apoyando los procesos y objetivos organizacionales (p.7)”. Sin descuidar la importancia del estudio del clima organizacional en las instituciones llevado a cabo por Torres y Zegarra (2015), puesto que éste impacta de manera relevante en la formación académica que se brinda y a su vez permite “determinar y condicionar el comportamiento del personal perteneciente a las instituciones educativas (p. 6)”.

Diferentes autores (Escudero, Delfín y Arano, 2014; Ramos, 2012; Torres y Zegarra, 2015) han llevado a cabo estudios sobre los constructos de clima, cambio y desarrollo organizacional en diferentes contextos encontrando en muchas de las investigaciones relación entre estas variables. Para dar un ejemplo es pertinente citar a Escudero, Delfín y Arano (2014), quienes desarrollaron una investigación donde abordaron dos variables, desarrollo organizacional (DO) y cambio; específicamente se observó la resistencia a éste, teniendo en cuenta que son dos factores que guardan extrema relación ya que “al adoptarse uno (DO) implica la presencia psicosocial del otro (resistencia a este cambio) (p. 8)”.

Por otro lado, está Segredo (2013) con su investigación sobre clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. Como se puede ver allí, se encuentran integradas las tres variables puesto que guardan relación en tanto que la evaluación adecuada del clima organizacional da información importante al momento de gestionar cambios en las organizaciones que se encuentran orientadas en gran medida a su desarrollo constante beneficiando tanto a los empleados como a la empresa.

Muñoz, Guerra, Barón y Munduate (2006) llevaron a cabo un estudio donde evaluaron la relación entre el clima, la gestión del cambio y el acoso laboral considerándose relevante porque da información valiosa de los tipos de clima que describen y numeran: clima de apoyo, donde resalta la existencia de apoyo por parte de quienes trabajan dentro de la organización siendo supervisores o trabajadores.

El clima de reglas, se refiere a los procedimientos y la medida en que estos están definidos claramente; el clima de metas, involucra aspectos como el establecimiento de objetivos y el cuidado de las condiciones para conseguirlos; por último, está el clima de innovación donde fundamentalmente se remite al control adecuado de los directivos para innovar al interior de la organización. Ésta concluye mostrando una relación entre el clima de apoyo y el clima de reglas donde hay menor acoso, mientras que los procesos de cambio y el clima de metas pueden ser entornos donde se dé mayor acoso (Muñoz, Guerra, Barón y Munduate, 2006).

Teniendo en cuenta la cantidad de procesos psicológicos que se dan para el funcionamiento de una organización, es posible decir que se han convertido en un objeto de estudio para diferentes autores en tanto que éstas se enfrentan constantemente abundantes retos a causa de la inestabilidad del medio ambiente, el aumento de la competencia, el cambio en las demandas y expectativas de los clientes, la eficiencia, eficacia y rentabilidad (Abu-Hamour,

2012). Porter, Lawler y Hackman (1975), proponen que se pueden definir en función de aspectos como la composición, los objetivos que persiguen, distribución e incluso diversificación de funciones, prolongación en el tiempo.

Conociendo esto, es apropiado describir la Fundación en la cual se llevó el estudio. Ésta tuvo sus inicios en el año 2008 con el propósito de brindar una ayuda a la comunidad de Ciudad Bolívar mediante brigadas sociales involucrando a profesionales de distintas áreas para posteriormente ser la fundación que es hoy. Los aspectos más relevantes se encontrarán en el apartado destinado al marco institucional, y la información complementaria en el apartado de resultados ya que hace parte de lo que se va a indagar en la fundación (Fundación Amor y Compasión, 2016). Los aspectos más relevantes se presentan en el apartado destinado al marco institucional, y la información complementaria en el apartado de resultados ya que hace parte de lo que se va a brindar a la información en la Fundación (Fundación Amor y Compasión, 2016).

Por lo anterior, es importante conocer la fundamentación principal que rige el funcionamiento de la Fundación entendiendo que es un entidad sin ánimo de lucro que funciona sin pretender el reparto de utilidades entre los asociados aportando al desarrollo de su objetivo social, engrandeciendo su propio patrimonio para el cumplimiento de sus metas y objetivos que, por lo general, son de beneficio social, bien sea encaminado hacia un grupo determinado de personas o hacia la comunidad en general. Tal y como lo plantea Labier (2011), todas las organizaciones quieren tener éxito, ya sean empresas grandes o pequeños, con ánimo de lucro o sin ánimo de lucro.

Ya que la pregunta que guía la investigación fue ¿cuál es el nivel del clima organizacional y la disposición al cambio organizacional en los trabajadores de la Fundación Amor y Compasión? Se generó un diagnóstico orgnizacional que fue entregado a las directivas de

la fundación, el cual permitió plantear acciones de mejora que aporten al desarrollo organizacional de esta. Actualmente se encuentran en proceso de implementación del nuevo plan estratégico (Anexo 4).

Por ello, se propuso mediante un estudio sobre clima y disposición al cambio, generar un diagnóstico y sugerir algunas acciones proyectadas al desarrollo organizacional con miras a potenciar la planificación e implementación de una estrategia de intervención para la mejora del rendimiento de la organización, aumentando su eficacia y utilizando una variedad de disciplinas (Beckhard, 1996). Sin embargo, antes de implementar cualquier cambio o plan de desarrollo, es necesario realizar un diagnóstico del funcionamiento de la organización y su percepción de los posibles cambios, teniendo en cuenta que esto puede facilitar o dificultar dicho proceso.

Objetivos

Objetivo General

Describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de la ESAL, Fundación Amor y Compasión, para así proponer acciones de mejora y contribuir al proceso de desarrollo organizacional mediante un diagnóstico de la Fundación.

Objetivos específicos

- ☐ Identificar el clima organizacional en los trabajadores de la Fundación Amor y Compasión.
- ☐ Caracterizar la disposición al cambio que tienen los trabajadores de la Fundación Amor y Compasión.

Marco Teórico

Clima

Teniendo en cuenta la realidad que viven las organizaciones actualmente, el clima laboral se ha hecho un aspecto importante y necesario de evaluar con el fin de mejorar lo que éstas son en el momento y enfocarlas adecuadamente al cumplimiento de los objetivos organizacionales a corto, mediano y largo plazo. Para entender lo anterior, es necesario ahondar más en la literatura identificando lo que a lo largo del tiempo se ha definido como clima organizacional, aunque aún sea un constructo teniendo en cuenta que muchos investigadores han tenido distintas aproximaciones por lo que ha sido definida de muchas formas.

A la primera definición que nos vamos a referir es la planteada por Chiang, Salazar & Núñez (2007) puesto que recogen las principales propuestas elaboradas por autores como “Lewin (1951), Forehand y Gilmer (1964), Argyris (1957), Halpin y Croft (1963), Litwin y Stringer (1968), Tagiuri (1968), Dessler (1979), Flippo (1984), Reichers y Schneider (1990), Brunet(1987) y Chiavenato (1990), entre otros” para argumentar que el clima organizacional puede ser definida como “una característica del medio ambiente laboral” (pp. 62) que no pasa desapercibida por los trabajadores sino que más bien al ser percibida influye y condiciona el actuar generando niveles de eficacia, adaptación e innovación que deben ser tenidos en cuenta.

En cuanto a lo planteado por Litwin y Stinger (1968, citado por Fernández, Cobos & Figueroa, 2015, pp.594) resaltan los nueve componentes que sustentan el sentido del clima en las organizaciones comenzando por su “estructura, la responsabilidad o autonomía en la toma de decisiones, la recompensa recibida, el desafío de las metas, las relaciones y la cooperación entre sus miembros, los estándares de productividad, el manejo del conflicto, y la identificación con la organización”.

Siguiendo esta propuesta se encuentran Caligiore y Díaz (2003) resaltando tres aspectos específicos mencionados previamente que al relacionarse le dan sentido a lo que conocemos como clima organizacional; en primera instancia se menciona la estructura organizacional, complementada por los procesos internos de la organización y la conducta de quienes la componen, bien sea individuos o grupos resaltando el planteamiento donde el clima llega a ser “el ambiente interno de una organización que no es físicamente palpable, pero sí se siente (pp. 645)”.

Por otro lado, Forehand y Gilmer (s.f., citado por Segredo, 2013) presentan una definición donde plantean que el clima es considerado como un “conjunto de características permanentes que describen una organización, la distinguen de otra e influye en el comportamiento de las personas que la forman (pp. 388)”, encontrando coincidencias con la propuesta del autor mencionado previamente teniendo en cuenta que el ambiente interno que se menciona en su propuesta es finalmente lo que influye en el comportamiento de las personas que conforman la organización. Según García (2007), las percepciones que tienen las personas dentro de una empresa se encuentran permeadas por las condiciones culturales de cada uno y éstas a su vez terminan influyendo en las percepciones que tienen de su ámbito laboral.

Pero no basta con identificar estos aspectos para hablar de clima, teniendo en cuenta que puede presentarse lo que Ramos y cols (2007, citado por Torres y Zegarra) destacan como clima organizacional favorable donde resaltan aspectos de solidez, “de confianza, de ética profesional y compañerismo en el trabajo (p.p. 6)”.

Conociendo las aproximaciones descritas previamente frente a lo que es considerado como clima organizacional, es importante hacer un recuento histórico frente al desarrollo del constructo como tal que tuvo sus inicios en el año 1951 con Lewin con sus acercamientos al

comportamiento humano, donde planteó que el clima “es útil para enlazar los aspectos objetivos de la organización” pero para resumir los principales conceptos, acudiremos a la siguiente tabla teniendo en cuenta dos perspectivas descritas por Santana y Araujo (2007) como estructural y perceptual.

Tabla 1

Principales Definiciones de Clima Laboral

Autores	Definición	Perspectiva
Forehand y Gilmer 1946	“Es un conjunto de características objetivas, perdurables y fácilmente medibles, que distinguen una entidad laboral de otra.”	Estructural
Taguiri 1968	Refiere a la calidad experimentada por los miembros de una organización y la forma en que influye en el comportamiento de los mismos.	
Litwin y Singer 1968	El clima hace referencia a la percepción que tienen los empleados de la organización y que influye en los distintos comportamientos de los trabajadores.	
Schneider y Hall 1972	“Conjunto de percepciones globales sobre el ambiente de la organización que son sostenidas por individuos.”	Perceptual
Moos 1973	Aspecto del ambiente o entorno conformado por las características psicosociales del grupo	
Schneider y Hall 1975	Conjunto de percepciones individuales formadas sobre la organización	

Jones y James 1979	a) Referido a la parte cognoscitiva del individuo basándose en las descripciones de la situación, b) implica un proceso psicológicos que pasa de percepciones específicas a mas abstractas sobre los significados de la situación, c) tiende a estar estrechamente relacionado con las características situacionales que, a su vez, se relacionan directamente con la experiencia del individuo, y d) es multidimensional, con un conjunto central de dimensiones aplicables a una gran variedad de situaciones.
Datsmalchian y otros 1986	Concepto central que refleja la atmosfera del lugar de trabajo, y que influye en la motivación, la satisfacción y el comportamiento del individuo dentro del ámbito de la organización.
James, Joyce y Slocum 1988	Conjunto de las percepciones que reflejan como el entorno de trabajo, incluyendo los atributos organizacionales, son cognitivamente apreciados y representados en términos de su significado y relevancia para los individuos.
Reichers y Schneider 1990	Percepciones que una organización tiene sobre sus políticas, prácticas y procedimientos que son compartidas por los individuos dentro de la organización.
Verbeke, Volgering y Hessels 1998	Concepto que se refiere a como los miembros de una organización perciben y llegan a describir su organización de acuerdo a características específicas.

Nota: Tabla tomada del texto Clima Y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos Para Explicar Un Mismo Fenómeno? (Santana y Araujo, 2007).

Teniendo en cuenta la definición de clima propuesta Forehand y Gilmer (1964, citado por Segredo, 2013), es importante tener en cuenta que las percepciones de los integrantes de una organización se ven influenciadas por aspectos que deben ser medidos en tanto que influyen en procesos como la motivación, satisfacción y productividad llevando a muchos autores a crear distintos instrumentos, algunos de ellos descritos a continuación.

El primero que se describirá, es el propuesto por Litwin y Stringer (1958) donde a partir de la descripción de 9 dimensiones distribuidas en 50 ítems, es posible llevar a cabo un diagnóstico del clima en una organización. La primer dimensión tal como se describió en el apartado de definición es la de estructura, allí se evalúa como tal la estructura formal aunque incluye también las reglas, la forma cómo son “controlados” y a su vez las restricciones que puedan tener. La siguiente es la responsabilidad donde se identifica principalmente la posibilidad de tomar decisiones de los empleados; posteriormente está la recompensa que hace énfasis en el sentimiento positivo en la mayoría de veces por llevar a cabo de manera adecuada el trabajo (Contreras y Matheson, 1984).

La cuarta dimensión es denominada riesgo o desafío de las metas precisamente porque se está orientada a la evaluación del posible interés por parte de los trabajadores de tomar riesgos calculados en su lugar de trabajo. La siguiente es la calidez relacionada al sentimiento de compañerismo en los diferentes grupos aunque más en los informales; posterior a esta se encuentra el apoyo o cooperación entre sus miembros, referente a la percepción de colaboración entre los diferentes niveles jerárquicos dentro de la organización para resolver los problemas. La séptima dimensión permite identificar las percepciones que existen sobre la exigencia para hacer lo mejor posible el trabajo. Luego es posible evaluar la percepción que se tiene sobre el manejo de los conflictos en la octava dimensión, y por último el sentido de pertenencia a la organización mediante la dimensión denominada identificación con la organización (Contreras y Matheson, 1984).

El siguiente fue planteado por Mejías, Reyes y Minerva (2006) a partir de varias revisiones bibliográficas sobre el clima organizacional; el nombre del cuestionario es CLIOUNing y en la primera versión, estuvo compuesto por 37 ítems y 4 variables auxiliares que

dan cuenta de lo que dichos autores definen como clima organizacional puesto que proponen que es un “conjunto de variables que determinan el nivel de la percepción que tiene el personal sobre las condiciones de trabajo en el cual se desempeña y su interacción con el entorno” (pp. 56). Este cuestionario fue aplicado en ámbitos académicos por lo que fácilmente se puede adaptar con la finalidad de obtener información relevante en cuanto a la medición del clima de la Fundación en la cual se está realizando la investigación. Teniendo en cuenta que el nivel alcanzado (0.900) respecto a la fiabilidad de la escala, se considera que es altamente homogénea (tabla 2).

Tabla 2

Instrumentos para evaluar clima organizacional

Autor	Propósito	Dimensiones
Friedlander y Mar- gulies (1969, pp. 171- 183)	Medir el impacto del clima organizacional y de los valores organizacionales en la satisfacción en el trabajo.	Empeño
		Obstáculos
		Intimidad
		Espíritu de trabajo
		Actitud
Gavin (1975, pp. 135- 139)	Evaluó las relaciones entre percepciones sobre el ambiente de trabajo, índices de bienestar psicológico y de salud.	Acento puesto sobre la producción
		Confianza
		Consideración
		Estructura organizacional Obstáculo
		Recompensa
		Confianza y consideración de parte de los administrativos
		Riesgos y desafíos

Litwin y Stringer (1966)	Caracteriza la situación de los individuos con respecto a sus motivaciones para el éxito, las estructuras de poder y afiliación.	Estructura organizacional Responsabilidad Recompensa Riesgo Apoyo Normas Conflictos
Pritchard y Karasick (1973, pp. 126-146)	La relación del clima organizacional con el resultado de las unidades funcionales y la satisfacción de los individuos en el trabajo.	Autonomía Conflicto contra la cooperación Relaciones sociales Estructura organizacional Recompensa Relación entre rendimiento y remuneración Niveles de ambición de la empresa Estatus Flexibilidad Centralización Apoyo
Moos (1974)	Diseño y desarrollo de un instrumento para medir clima organizacional en cualquier tipo de organización.	Implicación Apoyo Tarea Claridad Innovación
		Cohesión Autonomía Presión Control Confort

Schneider y Bartlett (1968, pp. 323-333)	Diseño de un instrumento de evaluación de clima organizacional en puestos directivos de agencias de seguros de vida.	Apoyo proveniente de la dirección Interés por los nuevos empleados Conflicto Independencia de los agentes Satisfacción
Downey, Hellriegel , Phelps y Slocum (1974, pp. 233- 248)	Evaluar la influencia del clima organizacional en la satisfacción del individuo y la ejecución de la tarea.	Estructura organizacional Toma de decisiones Calidez Riesgo Apertura Recompensa Estructura
Sims y Lafollette (1975, pp. 19-38)	Relación entre clima organizacional y satisfacción.	Presión del trabajo y estándares Tono general de afecto hacia la dirección y/o la organización Riesgo en la toma de decisiones Política y claridad de promoción Apertura de la comunicación ascendente Tono de afecto hacia otra gente dentro de la organización Objetivos Cooperación Liderazgo Toma de decisiones Relaciones interpersonales Motivación Control
Méndez (2006, pp. 67- 72)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para implementar en universidades y en el sector productivo colombiano.	

Toro (2009, pp. 45-50)	Diseño de un instrumento de clima organizacional para ser implementado en organizaciones de servicios o del sector productivo a nivel latinoamericano.	Trato interpersonal
		Apoyo del jefe
		Sentido de pertenencia
		Retribución
		Disponibilidad de recursos Estabilidad
		Claridad Organizacional Coherencia
		Valores colectivos
		Disposición al esfuerzo

Nota: Adaptado de Brunet (1987, pp. 45-52), Silva (1992, pp. 80-127), Santana y Cabrera (2006, pp. 12-18), Méndez (2006, pp. 67-72), Toro (2009, pp. 45-50).

Teniendo en cuenta que vamos a trabajar con el instrumento IMCOC, es pertinente conocer un poco más sobre el modelo teórico usado para sustentarlo. Méndez (2006) propone que dicho instrumento fue construido retomando la teoría de las relaciones humanas y la teoría de Rensis Likert, quien propone que el clima organizacional está sujeto a los estilos de liderazgo que resaltan en las organizaciones comprendiendo variables como objetivos, control, toma de decisiones, capacitación, entrenamiento, comunicación, procesos de liderazgo, motivación y relaciones interpersonales.

Y en lo que respecta a los antecedentes, es pertinente citar la investigación llevada a cabo por el mismo autor donde se evaluaron 176 empresas con diversos sectores productivos y con años comprendidos entre 1980-2004. Principalmente se encontró un aspecto compartido entre las empresas donde la percepción del clima se encuentra determinada por los modelos administrativos que son adoptados. Para las empresas donde el modelo que predomina es el de teoría de las relaciones humanas y comportamiento humano, resalta un clima organizacional positivo.

Otra investigación donde se empleó el instrumento IMCOC es la realizada por Batanero y Sánchez (2008) donde el objetivo era evaluar la empresa con la que estaban trabajando para así desarrollar una estrategia direccionando a la empresa a un mejor clima organizacional empleando el instrumento creado por Méndez, y encontrando fundamentalmente que fue la herramienta más adecuada para llevar a cabo la medición propuesta y así culminar con la estrategia correspondiente.

León (2000), menciona en su investigación que el instrumento IMCOC ha sido reconocido como uno de los mejores instrumentos para llevar a cabo la medición de clima organizacional teniendo en cuenta que permite detectar fortalezas y debilidades garantizando su efectividad en tanto que existen unas preguntas empleadas de manera estratégica.

Disposición al Cambio

Cambio es el concepto que denota la transición que ocurre de un estado a otro. Desde las perspectivas administrativas, el cambio organizacional se define como un proceso de revisión y modificación de las estructuras de gestión y procesos de negocio de la empresa. Las empresas deben adaptarse para sobrevivir frente a los competidores y crecer. Para ir un paso por delante de la competencia, las empresas deben buscar la manera de hacer las cosas de manera más eficiente y rentable (Morgan, 2001; Week, 2000; Davenport, De Long, & Beers, 1998).

En el pasado, el cambio organizacional se ha centrado en los aspectos estructurales de las organizaciones, y han dejado de lado la realidad de que el cambio no sucede sin que los individuos cambien su forma de pensar, creencias y comportamientos. Sin embargo, la psicología organizacional adiciona el factor humano y nos proporciona una definición más completa de cambio organizacional, lo presenta como un conjunto de alteraciones estructurales y

comportamentales, que pretende modificar tanto las actitudes y valores de los individuos, como procesos y estructuras organizacionales (Chiavenato, 2009; Zimmermann, 2000).

En pocas palabras, el cambio es toda alteración en el ámbito laboral que afecta la operación esperada de los trabajadores. Y, este puede ocurrir de distintas maneras, planeado o espontáneo, rápido o lento y puede ser estimulado de manera interna o externa (Newstrom & Davis, 2011).

Cambiar significa resaltar deliberadamente la reestructuración natural de la organización. Las organizaciones evolucionan o desaparecen con los cambios ocurridos en su contexto (Morgan, 1998). La cual requiere el involucramiento de una gran variedad de factores, exige un gran esfuerzo de coordinación, decisión y métodos específicos para poder llevar a cabo el proceso y que los miembros organizacionales adquieran una nueva forma de pensar (Garzón, 2005).

El cambio laboral es complicado debido a que opera por conducto de las actitudes de cada empleado, puede producir presiones y conflictos que eventualmente lleven a una ruptura en alguna parte de la organización. Es por esto, que el proceso de cambio debe ser analizado y planeado para que se lleve a cabo de una manera exitosa analizando la posible resistencia frente a este dentro de la empresa y la manera correcta de abordarlo dentro de la organización (Newstrom, 2011).

Los cambios dentro de las organizaciones se originan debido a las interacciones de fuerzas internas y externas. Las fuerzas externas son aquellas que provienen del exterior de la organización creando la necesidad del cambio de orden interno y las internas son aquellas que vienen desde el interior, las cuales surgen de los análisis del comportamiento organizacional y crean la necesidad de un cambio estructural (Suárez, 2014). En la Tabla 3 se observan aquellas fuerzas que se mencionan anteriormente.

Tabla 3

Características que afectan el cambio organizacional

Tipo de Fuerza	Área	Componentes
Fuerzas Internas	Infraestructura	Planta física de la empresa, relacionada con el diseño de espacios por ergonomía, funcionalidad, estética o simple disponibilidad de espacio.
	Estructura formal de la organización	Organigrama, diseños de cargos, niveles de jerarquía cuando se refiere a la misión, visión, valores corporativos, políticas de la empresa y criterios de actuación.
	Tecnología	Renovación, mantenimiento de equipos o fortalecimiento de maquinaria o herramientas.
	Productos y servicios	Variación en los productos, las entregas y los servicios, cambio en las actitudes de las personas que participan en la transformación de las materias primas.
	Cultura organizacional	Modificación en valores, actitudes y convivencia.
	Recursos humanos	En el cambio del nivel escolar de los empleados, la necesidad de capacitarse, actitudes básicas y motivaciones.
Fuerzas Externas		Los decretos gubernamentales, las normas de calidad, limitaciones en el ambiente tanto físicas como económicas.
		La presión proveniente de los factores del entorno como económicos, sociales, políticos, legales, culturales, tecnológicos-científicos y ecológicos.

Nota: Tabla tomada de la tesis de Suárez (2014).

Para comprender el origen de estas fuerzas, es necesario comprender el origen del cambio. En el año 500 a.c Heráclito observo que no puede bañarse dos veces en el mismo río, pues las aguas de este fluyen constantemente. El filósofo fue de los primeros en plantear que el mundo se encuentra en un estado de constante cambio (Morgan, 1998).

La historia de la administración de organizaciones y la historia del cambio van mano a mano, ya que las organizaciones encuentran una amplia gama de cambios, los mercados cambian, las regulaciones del gobierno cambian, algunas experimentan aumento o reducción de tamaño, compraventa, fusiones entre otros (Newstrom, 2011).

Desde el trabajo de Frederick Taylor en el siglo XIX, la gestión del cambio se ha preocupado con el aprendizaje y la práctica de cómo hacer cambios en las operaciones de una empresa como un sistema mecánico. Esta perspectiva de los principios de la administración científica se centró principalmente en aquellos elementos observables y medibles del negocio que pueden cambiarse o mejorarse, incluyendo la estrategia de negocio, procesos, sistemas, estructuras organizativas y los roles de trabajo (Barling & Griffiths, 2003).

Años después, Henri Fayol crea una nueva forma de ver las estructuras de las organizaciones y la manera de gestionarlas basándose en el esquema de Taylor. A diferencia de Taylor, Fayol se basó en la estaba más preocupado por la gestión, y desarrollo una serie de principios que analizaba y sintetizaba el papel de la gestión en las organizaciones (Wren, Bedeian & Breeze, 2002).

La otra cara de la historia del cambio comienza con psicólogos como consecuencia de la teoría de Taylor. Una vez el experimento de Hawthorne reveló que el ser humano en un contexto laboral además del dinero era motivado por factores más allá de los monetarios, se inició fuertemente una crítica a la teoría clásica y a su concepción del cómo era el trabajador (Chiavenato, 2001).

Preocupado por cómo los seres humanos reaccionan a su entorno, el campo de la psicología se ha centrado a menudo en la forma en que un individuo piensa y se comporta de una situación particular (Barling & Griffiths, 2003).

Los seres humanos están expuestos con frecuencia a cambiar, por lo tanto, los psicólogos estudian cómo los seres humanos reaccionan al cambio. William Bridges se convirtió en un pensador predominante en el campo de la adaptación humana al cambio y su texto “Transiciones” de 1980 es citado con frecuencia en los libros de desarrollo de la organización en la gestión del cambio. Sin embargo, sólo una o dos veces relaciona su teoría de la gestión del cambio con el lugar de trabajo. No fue hasta más tarde que Bridges se puso a escribir un conjunto significativo de trabajos relacionados con sus teorías de cambio y cómo se relacionan con la gestión del cambio del lugar de trabajo (Barling & Griffiths, 2003).

Esto abrió la puerta a dos maneras de ver el cambio, desde una forma administrativa y una manera psicológica, la siguiente tabla contrasta los dos puntos de vista en términos de enfoque, la práctica empresarial, medidas de éxito y la perspectiva sobre el cambio.

Tabla 4

Perspectivas de Cambio

Administrativa	Psicológica
----------------	-------------

Enfoque	Procesos, sistemas, estructura	Personas
Prácticas Organizacionales	BPR, TQM, ISO 9000, Calidad	Recursos Humanos y Desarrollo Organizacional
Punto de partida	Temas de negocios u oportunidades	El cambio personal, resistencia de los empleados (o potencial de resistencia)
Medida de éxito	Evolución de los negocios, las métricas financieras y estadísticas	Satisfacción en el trabajo, la rotación, la pérdida de productividad

Nota: Tabla tomada de <http://www.change-management.com/tutorial-definition-history-competency.htm> y modificada por las autoras.

Durante la década de 1990, las industrias en proceso de cambio rápido y significativo en áreas como la tecnología y los recursos humanos comenzaron a destacar los beneficios de los programas de gestión del cambio en una escala más amplia y compartir sus experiencias y las consecuencias y costos del cambio sin un enfoque estructurado, lo cual ayudó a otras organizaciones a implementar herramientas de gestión del cambio (Armenakis, & Bedeian, 1999).

Hoy en día las organizaciones líderes están haciendo un esfuerzo concertado para integrar e institucionalizar la gestión del cambio, y establecer sistemas de gestión del cambio como un requerimiento (Anderson, 2013).

Una gestión del cambio efectiva, requiere de un diagnóstico organizacional, el cual es una manera eficaz de mirar a la organización y así determinar brechas entre el desempeño actual y el deseado y cómo se puede lograr sus objetivos y determinar aquellos cambios requeridos. Existen diversos modelos para llevar a cabo un diagnóstico organizacional (Tabla 5), cada uno con el

propósito de identificar los problemas que enfrenta la organización y determinar sus causas para que la administración pueda planificar soluciones (Howard, 1994).

Tabla 5

Modelos de Diagnóstico Organizacional

Modelo	Año
Análisis de las Fuerzas	1951
El modelo de Leavitt	1965
Análisis del sistema de Likert	1967
Teoría de sistemas abiertos	1966
Modelo de seis cajas de Weisbord	1976
Modelo de congruencia para el análisis de la organización	1977
McKinsey marco 7s	1981-1982
Marco técnico de Tichy de política y cultural (TPC)	1983
Programación de alto rendimiento	1984
El diagnóstico de la conducta individual y de grupo	1987
Modelo de Burke-Litwin del desempeño de la organización y el cambio (1992)	1992
Modelo de inteligencia organizativa de Falletta	2008

Fuente: Elaboración propia

Los cambios por los cuales atraviesan las organizaciones, pueden ser muy variados: de infraestructura, tecnológica, procesos, productos y servicios, estructura, cultura organizacional, entre otros.

Como se ha mencionado anteriormente, el cambio organizacional es un proceso compuesto de distintas etapas. Existen distintos modelos que denotan las etapas a seguir para llevar a cabo el proceso de cambio. Sin embargo, cada organización es distinta y es el trabajo del equipo liderando el proceso de cambio elegir el modelo que ellos consideren más efectivo. En general, las etapas que deben seguirse son: (1) Existencia de un problema aparente, (2) Análisis del problema encontrado, (3) clarificación del problema (obtención y análisis de datos), (4) Diseño de un plan de acción, (5) intervención y (6) evaluación de resultados de la intervención (Garzón, 2005).

Entre los modelos más utilizados por las organizaciones encontramos el modelo de 8 etapas propuesto por John Kotter, publicado en 1995, en el artículo "¿Por qué fracasan los intentos de transformación ". El artículo describe la gestión de cambios de ocho factores críticos de éxito: (1) Establecer un sentido de urgencia, (2) formar una poderosa coalición, (3) crear una Visión, (4) comunicar la visión, (5) capacitar a otros para actuar en la visión, (6) la planificación y la creación de metas a corto plazo (7) la consolidación de las mejoras y producir aún más cambio y (8) la institucionalización de nuevos enfoques (Kotter, 1995).

Teniendo en cuenta que las organizaciones están compuestas de individuos, al momento de realizarse un cambio planeado es necesario realizar un análisis no solo a nivel organizacional, sino a nivel individual para determinar los comportamientos, pensamientos, sentimientos o percepciones que tienen los trabajadores frente a este cambio (Newstrom, 2011).

Un instrumento utilizado para medir la actitud frente al cambio es el instrumento de medición de cambio organizacional (IMC), elaborado por García et al. (2007) el cual cuenta con 55 ítem distribuidos en 12 sub variables. Las variables son: nivel individual (adaptabilidad, liderazgo, capacidad de innovación), nivel grupal (participación, comunicación, trabajo en equipo), y nivel organizacional (aceptación activa y pasiva, resistencia activa y pasiva, conocimiento de las organizaciones y cultura del cambio). Es un cuestionario de auto reporte con 5 opciones de respuesta Totalmente de acuerdo (5 Puntos), De acuerdo (4 puntos), En desacuerdo (3 puntos), Totalmente en desacuerdo (2 puntos) y No aplica (1 punto) (García, 2011).

Desarrollo Organizacional

El desarrollo organizacional (DO) es la aplicación del conocimiento de las ciencias de la conducta en los distintos niveles para realizar el cambio planeado (Garzón, 2005). Es un conjunto de medidas realizadas con el fin de introducir un cambio en busca de mejorar la efectividad organizacional y el bienestar de los empleados (Muñoz, 2003).

En la actualidad, las organizaciones se enfrentan a muchos retos que son causa de la inestabilidad que rodea el medio ambiente, el aumento de la competencia, el cambio de las demandas de los clientes y expectativas, el mantenimiento de los pilares de la organización, la eficiencia, la eficacia y rentabilidad (Abu-Hamour, 2012). Con el DO se pretende generar un cambio en las creencia, actitudes, valores, estrategias y prácticas de la organización para así llevar a esta a una mejor adaptación del ambiente (Newstom, 2011).

El DO constituye un área nueva, muy variada que evoluciona con mucha rapidez y por lo tanto no existe una definición específica que abarque todos sus aspectos. A raíz de lo anterior se han construido diversas definiciones acerca del concepto de DO y cada una de ellas aporta matices a través de los cuales ésta evoluciona (Sánchez, 2009), una de ellas propone que es

comprendido como un campo de estudio académico interdisciplinario y profesión reconocida que se encarga de analizar qué tipos de cambios son necesarios para asegurar la evolución y correcto funcionamiento de una organización (Molina, 2000). Por otro lado, otra definición lo describe como “un conjunto específico de intervenciones de cambio, habilidades, actividades, herramientas o técnicas usadas para ayudar a la gente y organizaciones a ser más efectivas” (Gibson, Ivancevich & Donnelly, 2006).

El DO es principalmente un proceso de aprendizaje de nuevas conductas. Es un proceso complejo y su diseño y aplicación puede tener una duración de un año o mayor. La principal premisa del DO es cambiar la organización de donde se está en el momento y llevarla a donde se quiere estar (Newstrom, 2011). El DO se lleva a cabo generalmente mediante asesores o consultores externos conocidos como agentes de cambio, quienes son contactados por la misma organización al momento de tomar la decisión de iniciar el proceso de cambio planeado (Muñoz, 2003).

Para darle mayor sentido a todas las definiciones que se trabajaron previamente es importante conocer la historia del DO recalando que las influencias que tuvo en su progreso han sido de carácter interdisciplinar y no solamente de una ciencia es específico, por ejemplo, se puede decir que ciencias como la psicología de carácter social, clínico, la administración, la teoría general de sistemas, entre otras (Contreras, 1998) influyeron en el surgimiento de un programa que permitiera “aplicar méritos e ideas del entrenamiento del laboratorio a toda la organización (Ferrer, 1976 citado por Garzón, 2005, p. 17).

Hornstein, Bunke, Burke, Gindes, y Lewicki (1971), plantean que los orígenes del DO se remontan al año 1924 donde tuvo lugar un estudio elaborado en la fábrica Hawthorne de la Western Electric Company, EUA con la finalidad de indagar sobre la influencia de “factores de

comportamiento (sociales, grupales e individuales) sobre la obtención de resultados en el trabajo organizado” (Achiles de Faria, 2004, p. 37).

Según Contreras (1998), existen cuatro bases sobre las cuales el DO se fundamenta y éstas son:

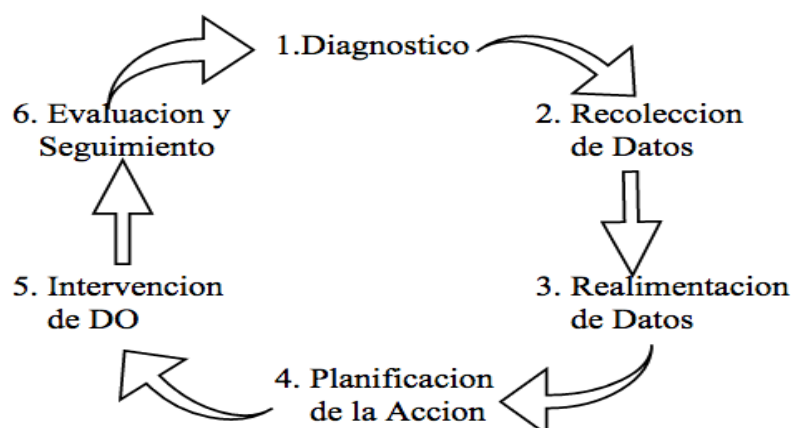
- Investigación Acción: Kurt Lewin a partir del Research Center del Group Dynamics fundado en el año 1945 le dio sentido a lo que se conoce como la investigación de acción con la participación de Douglas McGregor, Ronald Lippitt, John French, Darwin Cartwright, Morton Deutsch, Marian Readke, Floyd Mann y Rensis Likert (Garzón, 2005).
- Surgimiento del grupo T: Algunos proponen que sus inicios se dieron en el año 1946, 1947 otros 1950 aunque coinciden con la idea de que allí principalmente se originaron lo que algunos llaman laboratorios de sensibilización o de adiestramiento de sensibilidad que tuvieron lugar en EUA involucrando a todos los integrantes de la organización con la finalidad de desarrollar la organización. Los principales autores en este grupo son Kurt Lewin, Kenneth Benne, Leland Bradford y Ronald Lippitt (Garzón, 2005, p. 18)
- “Rastreo de la retroalimentación” (Universidad TecVirtual del Sistema Tecnológico de Monterrey, 2012, p. 15): Allí según Contreras (1998), se toman las encuestas como una forma de mejorar en el ámbito de desempeño y administrativo de la organización. El representante fundamental aquí fue Likert (1971) brindando la idea del enfoque orientado a lo expuesto previamente.
- Sistemas sociotécnicos: Se considera que involucra a todas las personas pertenecientes a la organización con la finalidad de integrar los recursos tanto sociales como

tecnológicos para producir intercambios que sean efectivos en relación con el ambiente (Contreras, 1998).

Sin importar las bases sobre las cuales se fundamente, existen tres componentes básicos en todos los programas de desarrollo organizacional: diagnóstico, acción y administración del programa (Garzón, 2005). Aunque existen diversos enfoques de DO, los programas completos incluyen los pasos que se observan en la figura 1. Todos estos pasos deben aplicarse para obtener resultados favorables.

Figura 1

Etapas Habituales del desarrollo organizacional



Nota: Tabla toma del libro Comportamiento Humano en el Trabajo de Newstrom (2011)

Aunque el primer paso en el proceso de DO es el diagnóstico, el proceso inicia en el momento en el que se requiere de un consultor para encontrar soluciones a un problema en la organización (Rodríguez, 1999).

Para realizar una intervención en el desarrollo organizacional, encontrar un solo instrumento resulta complicado puesto que el DO posee un gran repertorio de métodos, técnicas e instrumentos dependiendo de lo que se pretende evaluar y modificar (De Faria, 2004). Dentro de los problemas que una organización puede presentar con relaciona las actitudes y cultura que se

pueden intervenir por medio del desarrollo organizacional, encontramos indicadores como: la eficiencia organizacional, los grupos de poder, la comunicación, conflictos, identificación, insatisfacción y la aceptación (Hernández y Rodríguez, 2011).

Con respecto al diagnóstico, se debe realizar una evaluación para así comprender los procesos psicosociales de los miembros de la organización, escuchar sus necesidades y recolectar toda la información necesaria para la implementación de una estrategia. Adicionalmente, durante el proceso de diagnóstico, es necesario establecer cuál será la amplitud de la intervención, cuales son los costos y recursos que se requieren para llevar a cabo todo el proceso (Rothwell, 2005).

La realización de un diagnóstico requiere de una recolección sistemática de datos sobre una organización específica que se puede realizar mediante diversas técnicas incluyendo desde encuestas y cuestionarios, hasta entrevistas, collages, dibujos y test (McLean, 2005). La herramienta más común utilizada para el diagnóstico suele ser el cuestionario (Anexo 1) que se le aplica al personal de nivel medio o personas claves de diferentes niveles/áreas con la intención de emitir un diagnóstico de la problemática concreta y cómo ésta es percibida por los empleados. La implementación de cuestionarios y entrevistas son lo más utilizado en la etapa del diagnóstico y se deben realizar de manera física y presencial, pues de otra manera ésta pierde el valor llevando a un empleado a sentirse inferior afectando el proceso (Hernández y Rodríguez, 2011).

De esta forma, una herramienta muy importante y efectiva, que se puede solicitar a los grupos de los talleres de análisis de problemas es que debatan el estudio de la competitividad es decir la productividad, la calidad entre las organizaciones y la satisfacción del usuario frente a los productos que ofrece la empresa. Para lograr este análisis, es importante que cada grupo evalúe el punto de vista de cada equipo y expliquen las razones de sus apreciaciones, posteriormente las discutan y debatan. La información recolectada es importante para el consultor

independientemente del contenido subjetivo de las respuestas. Además, el sistema de mapeo con dibujos y esquemas de la forma como fluye la información entre proveedores y clientes de la organización tiene gran utilidad, un buen mapeo otorga un punto de vista para la realización de la planeación estratégica, además que muestran problemáticas en los procesos (Hernández y Rodríguez, 2011).

Así mismo, es importante y necesario solicitar a la organización, organigramas, descripciones de cargos, informes de producción, estadísticas de falla de calidad, quejas y resultados financieros de producción y ventas; entre más se obtenga evidencias las posibilidades de un buen diagnóstico mejoran (Hernández y Rodríguez, 2011).

El estudio y análisis de la información deberá evaluarse a través de un modelo que refleje las características, problemas y recomendaciones; el diagnóstico debe finalizar con un pronóstico en donde realizan suposiciones del funcionamiento; complementando el diagnóstico realizado previamente (Hernández y Rodríguez, 2011).

Marco Ético y Legal

Para garantizar una viabilidad normativa, la ejecución del proyecto de investigación empírica planteado estuvo acorde con los requisitos legales y normativos de la actualidad. La normatividad de la investigación propuesta se dividió en dos categorías: (1) Todas aquellas normas que rigen el ejercicio de la investigación psicológica y (2) todas aquellas normas por las cuales se rigen las organizaciones sin ánimo de lucro.

Tomemos entonces como primera instancia un vistazo a aquellas normas relacionadas con el ejercicio de la investigación psicológica que permitió la ejecución del proyecto de investigación planteado.

De acuerdo a lo establecido en la Constitución Política de Colombia 1991, retomando lo planteado en el artículo 26, cabe resaltar que para llevar a cabo la investigación se tendrá vigilancia del ejercicio académico por parte la autoridad competente siendo María Constanza Aguilar (profesora y directora de tesis) evitando que se vayan a cometer faltas que perjudiquen a los participantes de la investigación sustentando la posibilidad de elección de cátedra y profesión por parte de las investigadoras manifiestan en el artículo 79 (Constitución política de Colombia, 1991).

Por otro lado, la ley 30 de 1992, sustentado en el artículo 1° establece que la “Educación Superior es un proceso permanente que posibilita el desarrollo de las potencialidades del ser humano de una manera integral” (Congreso de Colombia, 1992, pp. 1) por lo que la investigación permitirá (artículo 6°) que como estudiantes se inicie el cumplimiento de funciones de tipo profesional, investigativo y de servicio social aportando al desarrollo y satisfacción de necesidades actuales del país (Ley 30 de 1992).

Considerando la orientación de la investigación, y siguiendo los estándares establecidos en la ley 1090 de 2006, con relación a los datos recogidos, se mantuvo en anonimato las identidades de los participantes y las aportaciones de cada uno de ellos. Adicionalmente se aseguró el respeto por cada individuo y grupo evaluado, aportando con el conocimiento adquirido al mejor funcionamiento de la institución siendo responsables en el trabajo que se llevó a cabo y la entrega de los documentos pactados (resultados y propuestos). Resaltó la honestidad y sinceridad con la población a evaluar teniendo en cuenta que no existen riesgos de tipo físico ni mental para los participantes y cada uno decidió si participar o no en la investigación mediante un consentimiento informado que se sustentó en la firma del mismo documento (COLPSIC, 2014).

De acuerdo con lo formulado en la Ley 1562 de 2012, por la cual se modifica el sistema de riesgos laborales y se dictan otras disposiciones en materia de salud ocupacional, los trabajadores de la Fundación Amor y Compasión participantes en la investigación contaron con las garantías que propone el Sistema General de Riesgos Laborales por lo que no se interfirió en ningún proceso reglamentado y los protegió de cualquier situación en la que se haya puesto en riesgo su integridad.

El Sistema General de Riesgos Laborales hace referencia al conjunto de entidades públicas y privadas, normas y procedimientos, destinados a prevenir, proteger y atender a los trabajadores de las enfermedades y accidentes que puedan ocurrir en condición de o como consecuencia del trabajo. La ley 1562 del 2012 decretó la obligatoriedad de todo empleador de afiliarse a todo empleado irrelevante de tipo de vinculación con una duración mayor a 1 mes a ser afiliado al Sistema General de Riesgos Laborales (Ley 1562 de 2012) .

Como segunda instancia, echaremos un vistazo a las normas por las cuales se rigen las entidades sin ánimo de lucro.

La facultad de ejercitar funciones administrativas, en lo relacionado con las entidades sin Ánimo de Lucro deviene por delegación legal según las siguientes normas establecidas en el Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro de Alcaldía de Bogotá (2013):

Ley 22 de 1987, Artículo 1. Corresponde al Gobernador del Departamento de Cundinamarca y al Alcalde Mayor del Distrito Especial de Bogotá, reconocer y cancelar personería jurídica a las Asociaciones, Corporaciones, Fundaciones e Instituciones de utilidad común, que tengan su domicilio en el departamento de Cundinamarca, y en el Distrito Especial de Bogotá, respectivamente, cuya tramitación se venía adelantando ante el Ministerio de Justicia.

Decreto Nacional 1318 de 1988. Artículo 1º.- Delégase en los Gobernadores de los Departamentos y en el Alcalde Mayor del Distrito Especial de Bogotá, la función de ejercer la inspección y vigilancia sobre las Instituciones de Utilidad Común, domiciliadas en el respectivo Departamento y en la ciudad de Bogotá, D.E., que no estén sometidas al control de otra entidad.

Para efectos de la inspección y vigilancia a que se refiere el artículo anterior, el representante legal de la Institución, presentará a estudio y consideración de los Gobernadores de los Departamentos y del Alcalde Mayor del Distrito Especial de Bogotá, los estatutos de la entidad, los proyectos de presupuesto, los balances de cada ejercicio, los actos y contratos de cuantía superior a cien mil pesos (\$100.000.00), con arreglo a las normas vigentes sobre la materia.

El decreto Nacional 1093 de 1989 establece para efectos de la inspección y vigilancia, el representante legal de la institución presentará a estudio y consideración de los gobernadores de los departamentos y del Alcalde Mayor del Distrito Especial de Bogotá, según el caso, los estatutos de la entidad, los proyectos de presupuesto y los balances de cada ejercicio, con arreglo a las normas vigentes sobre la materia".

Decreto Nacional 525 de 1990. Delegó en los Gobernadores y en el Alcalde Mayor de Bogotá, el reconocimiento y cancelación de la personería jurídica de las fundaciones y asociaciones sin ánimo de lucro, con fines educativos, científicos, tecnológicos, culturales, de recreación o deportes que funcionen en su respectiva jurisdicción, sin perjuicio de las facultades asignadas al ICFES con respecto a las instituciones de educación superior.

Decreto Distrital 059 de 1991. Regula todo lo atinente a las ESAL que por competencia le corresponde al Distrito Capital. En él se señalan las actuaciones relacionadas con la personería jurídica, e inspección control y vigilancia de las Asociaciones, Corporaciones Fundaciones e

Instituciones de Utilidad común con domicilio en Bogotá D.C. Adicionalmente, contiene las funciones de inscribir los nombres de los representantes legales, dignatarios y miembros de los órganos directivos y de fiscalización y la de certificar sobre los mismos y sobre los demás aspectos que obren en los expedientes y se refieran a determinaciones o hechos que consten en las actas, documentos y estatutos que en ellos reposen que no sean competencia de la Cámara de Comercio con las limitaciones previstas en el Artículo 42 del Decreto 2150 de 1995.

Decreto Ley 2150 de 1995. Suprime el acto de reconocimiento de personería jurídica de las organizaciones civiles, las corporaciones, las fundaciones, las juntas de acción comunal y de las demás entidades privadas sin ánimo de lucro. También establece el registro o inscripción de las entidades sin ánimo de lucro en las Cámaras de Comercio del domicilio principal de aquellas. Adicionalmente, se inscriben los estatutos y sus reformas, los nombramientos de administradores, los libros, la disolución y la liquidación de las personas jurídicas formadas según lo previsto en la norma.

Decreto Distrital 085 de 2011. Consagra las funciones relacionadas con las entidades sin ánimo de lucro constituidas bajo la naturaleza de asociaciones, corporaciones, instituciones de utilidad común y comités de desarrollo y control social de servicios públicos domiciliarios, con domicilio en el Distrito Capital, son ejercidas por la Subdirección *Distrital de Inspección, Vigilancia y Control de Personas Jurídicas sin Ánimo de Lucro*.

Decreto 057 de 2009, por el cual se reglamenta el Acuerdo 138 de 2004, se regula la inspección, vigilancia y control de las personas que prestan el servicio de Educación Inicial en el Distrito Capital, a niñas y niños entre los cero (0) y menores de seis (6) años de edad y se deroga parcialmente el Decreto Distrital 243 de 2006, “Artículo 1°. Ámbito de Aplicación. La función de

inspección, vigilancia y control de la Educación Inicial se ejercerá acorde con la ley 1098 de 2006 a través de la Secretaría Distrital de Integración Social.”

Como se ha manifestado anteriormente, este trabajo de investigación empírica se realizó en una entidad sin ánimo de lucro y la información que se presenta a continuación fue suministrada por ellos en el portafolio actualizado (Fundación Amor y Compasión, 2016).

La Fundación Amor y Compasión fue fundada el primero de Enero del 2008, lleva 8 años funcionando como una institución sin ánimo de lucro que trabaja por los derechos de los niños y la responsabilidad de las familias conforme al diseño de Dios en sectores vulnerables de la Ciudad de Bogotá, actualmente se conforma de 2 sedes ubicadas en la localidad de Ciudad Bolívar donde atienden a aproximadamente 250 niños con diferentes problemáticas.

Tiene como misión rescatar los niños, las niñas y los adolescentes de la soledad, del abandono, de las adicciones y de todo tipo de violencia; brindándoles la oportunidad de cambiar su proyecto de vida, su historia y la de sus generaciones; por medio de una ayuda Espiritual, pedagógica e integral basada en la Palabra de Dios con principios y valores cristianos que los lleven a ser personas felices, amorosas y compasivas con sus pares, involucrando a sus familias como el eje motor de la sociedad.

De acuerdo a los documentos institucionales proporcionados, su visión es ser una fundación cristiana, líder en el cuidado y protección de los derechos de los niños, de las niñas y de los adolescentes encaminándolos hacia un desarrollo integral donde, el ejercicio de los valores, el enriquecimiento espiritual e intelectual faciliten la convivencia, el liderazgo y el emprendimiento formando así gestores de grandes sueños.

La fundación se rige bajo los valores de amor, responsabilidad, compasión, servicio, humildad, respeto y lealtad. Y tiene como razón social brindar servicios de orientación espiritual motivando a toda la comunidad a conocer el amor de Dios a partir de programas como:

- ☐ Educación no formal: Se brinda como oportunidad para mejorar el rendimiento académico mediante la asesoría de tareas y refuerzo escolar, contando con el trabajo de profesoras dedicadas a los grupos establecidos.
- ☐ Trabajo social: Acompañamiento a las familias e intervención ya sea individual o grupal con la finalidad de ayudar a la comunidad.
- ☐ Orientación psicológica: Buscan brindar una guía a las familias, específicamente padres, hijos y voluntarios en las diferentes situaciones que se les presentan.
- ☐ Comedor: En las dos jornadas se pretende brindar a los niños asistentes el alimento de calidad que se requiere para suplir la necesidad y ayudar a los padres evitando que siga creciendo el fenómeno de la desnutrición en la comunidad.
- ☐ Medicina general y odontología.

Amor y Compasión es una fundación que trabaja con una población de niños de diversas edades. Cada grupo de edades recibe un cuidado y atención particular como se describe a continuación.

En el caso de los niños (as) de 3 a 5 años de edad, estos reciben el alimento espiritual, cuidado nutricional y pedagógico. Es satisfactorio ver lo felices que son al aprender sus primeras letras, mientras sus madres o padres trabajan (Mi primera infancia).

Los niños(as) de 6 a 9 años en básica primaria, asisten a la fundación en jornada contraria, reciben asesoría espiritual, almuerzo, refrigerio, apoyo y refuerzo escolar, terapia psicológica a

través de un trabajo Social, además, se hacen redes de apoyo con sus colegios para un seguimiento integral (Intermedios).

Por último, los niños (as) de 10 a 14 años, pertenecen a básica secundaria 6° a 8° grado, se encuentran en jornada contraria a la escolar, con ellos se realiza un seguimiento más directo con los padres de familia y sus respectivos colegios, para evitar deserciones académicas, conflictos de pares o pandillas ya que en esta edad son vulnerables a delinquir, a las adicciones psicoactivas, a la prostitución infantil, entre otros, debido a su entorno; es así que la Fundación propende por el fortalecimiento de los valores y el buen uso del tiempo libre (Pre Adolescentes).

La Fundación Amor y Compasión dirige diversos proyectos uno de los principales es el proyecto FUNDABANK. Está dirigido a la recuperación de los valores éticos, sociales y morales, a través de modelos pedagógicos dinamizadores de corresponsabilidad individual y grupal.

El objetivo es presentar un aprendizaje significativo a través de un banco pedagógico trimestral, que disminuya y/o elimine la amenaza, el castigo, la acusación con el adulto, por el autocontrol, la autodisciplina y el auto compromiso frente a mis derechos y a mis deberes. Como evidencia de resultados se abre la tienda, donde ellos y ellas compran con dinero didáctico ganado a través de sus méritos propios.

La Fundación tiene convenio con la Universidad Uniminuto, a través del acompañamiento de estudiantes en: Práctica Profesional a nivel de Trabajo Social y Psicología, Practicantes de Responsabilidad Social en diferentes áreas del conocimiento.

Por último, el convenio con el Hospital Vista Hermosa permite brindar apoyo en atención grupal e individual en todas las áreas profesionales de la salud, talleres de apoyo a padres de familia y asesorías permanentes en salud y trabajo Social, a través de la Bogotá Humana, entorno saludable y seguro.

Amor y Compasión es una fundación con vista hacia el futuro, con sueños de crecimiento y desarrollo. Esto requiere que la organización cuente con los elementos necesarios para entrar a competir en el mundo actual y tener en cuenta los aspectos que influyen en el rendimiento de los elementos que constituyen una organización.

Método

Tipo de investigación

El enfoque de esta investigación fue cuantitativo ya que como lo expone Hernández, Fernández y Baptista (2003), se utilizan instrumentos de medición dos variables más los datos sociodemográficos (cambio organizacional y disposición al cambio) y posteriormente se pasó a obtener valores numéricos para realizar un análisis adecuado utilizando herramientas estadísticas como SPSS.

Así mismo, este trabajo correspondió a un estudio descriptivo (Hernández, Fernández y Baptista, 1991), pues busca identificar las dos variables mencionadas anteriormente en la ESAL para ser analizadas de manera independiente. Fue un procedimiento deductivo ya que partió de lo general a lo particular, permitiendo analizar la información con base en el método empírico-analítico, ya que busca la explicación de causas y efectos cuantitativamente comprobables; del mismo modo conviene predecir y controlar los datos que estudia para modificarlos.

Teniendo esto en cuenta, se llevó a cabo un estudio de tipo mixto, que combinara técnicas cuantitativos y cualitativas representan el más alto grado de integración o combinación entre los enfoques cualitativo. Así, combinando las técnicas en todo el proceso de investigación, se agrega complejidad y se contempla todas las ventajas de cada uno de los enfoques, detallando de manera precisa la disposición que tienen los empleados frente al cambio y la percepción del clima

organizacional relacionando las dos variables al evaluar a la ESAL (Hernández, Fernández & Baptista, 2003).

Participantes

Se realizó un muestreo intencional o por conveniencia caracterizado por un esfuerzo de obtener una muestra representativa y fue constituida por los colaboradores de la Fundación. El total de los colaboradores de la organización fue de 30 funcionarios incluyendo los voluntarios que tienen periodos superiores a los 3 meses de labor en esta entidad sin ánimo de lucro. Sin embargo, por requisitos del estudio y dificultades presentadas (Ver apartado Aportes y Limitaciones), la muestra de la investigación fue de un total de 15 participantes.

De los 15 participantes, dos eran estudiantes realizando sus prácticas laborales en la organización, uno pertenecía al área de servicios generales y los demás participantes hacían parte de las áreas de docencia y administración.

Para la investigación no se tuvo en cuenta el sexo ni se discrimino por edades. Cabe resaltar que en la aplicación se mantuvo la confidencialidad ya que se identificó la cantidad de evaluados con un código y no con el nombre ni datos personales como se expone en el consentimiento informado diligenciado por cada uno de los participantes al iniciar la investigación.

Instrumentos

Dentro de las técnicas que se emplearon para llevar a cabo la recolección de información se encuentran entrevistas semi-estructuradas y una batería que está compuesta por cuestionarios, ya existentes, válidos y confiables, que midieron las variables de clima organizacional y actitud frente al cambio.

Entrevista semiestructurada: Se llevó a cabo una entrevista con la directora de la fundación Amor y Compasión. Se sistematizó la información recogida para elaborar los documentos de la empresa con relación a: la estructura, los procesos y procedimientos, los cargos en general, y sobre la percepción que tienen los trabajadores sobre la organización de forma específica.

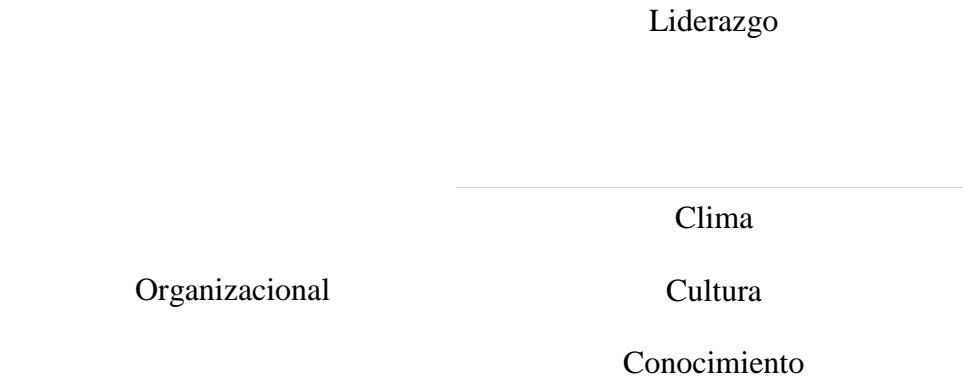
El cuestionario empleado para evaluar la percepción del cambio organizacional en la Fundación amor y compasión es el instrumento de medición de cambio (IMC) creado por Mónica García Rubiano que aún se encuentra en proceso de publicación como parte de su tesis doctoral. El instrumento evalúa tres dimensiones (Individual, grupal, organizacional) cada una evaluando variables específicas tal como se indica en la Tabla 6 (Anexo 2).

El instrumento está compuesto por un total de 48 ítems en forma de afirmaciones con 6 opciones de respuesta donde se encuentra: Totalmente de acuerdo, equivalente a un total de 6 puntos, bastante de acuerdo, equivalente a un total de 5 puntos, poco de acuerdo equivalente a un total de 4, poco desacuerdo equivalente a un total de 3 puntos, bastante en desacuerdo, equivalente a un total de 2 puntos y totalmente en desacuerdo, equivalente a un total de 1 punto.

Tabla 6

Dimensiones y Variables del IMC

Dimensión	Variable
Individual	Motivación
	Aceptación
Grupal	Comunicación



Nota: Tabla de elaboración propia.

En cuanto a la medición del clima organizacional se estableció llevar a cabo la aplicación del cuestionario IMCOC creado por Carlos Eduardo Méndez en compañía de estudiantes de la Universidad Del Rosario; tuvo sus inicios en el año 1980 y se terminó en el 2004. Se encuentra conformado por 45 ítems donde se evalúan 7 dimensiones en relación con el empleado y la organización explicados en la tabla que se encuentra a continuación:

Tabla 7

Dimensiones IMCOC

Dimensión	Definición	ítems
Objetivos	Hace referencia a los objetivos que persigue la empresa conocidos por los empleados y que dan cuenta de quién es y las metas que tienen establecidas (Méndez, 2005).	1-3
Cooperación	Da información relevante sobre las interacciones que se presentan al interior de la organización entre trabajadores en relación con los procesos asociativos entre los miembros de la empresa que influyen en el cumplimiento de los objetivos establecidos (Méndez, 2005).	4-13

Liderazgo	Ésta dimensión expone en qué medida las acciones implementadas dan cuenta de un liderazgo claro dentro de la organización o de grupos de trabajo donde se oriente de manera adecuada al personal (Méndez, 2005).	14-22
Relaciones interpersonales	Aquí es posible evaluar el tipo de interacción social que surge al interior de la organización y se encuentra relacionada con la dimensión de cooperación teniendo en cuenta que dan información de la percepción que tienen los trabajadores en cuanto a las relaciones interpersonales (Méndez, 2005).	23-26
Motivación	Da cuenta de las actitudes que tienen los trabajadores en cuanto a los factores que pueden llegar a generar algún tipo de motivación, ya que esto influye en la satisfacción y el cumplimiento de objetivos (Méndez, 2005)	27-32
Toma de decisiones	Esta dimensión se entiende como un proceso donde se expone la pertinencia de la toma de decisiones tomadas al interior de la empresa (Méndez, 2005).	33-39
Control	Da información en respecto al cumplimiento de tiempos establecidos para llevar a cabo el trabajo, el cumplimiento de metas, y los procesos establecidos por la planeación estratégica de la organización (Méndez, 2005).	40-45

Nota: Tabla de elaboración propia

Procedimiento

Fase 1: Una vez se obtuvo la aprobación por parte de los directores de la fundación Amor y Compasión y el aval del Comité de ética de la Universidad del Rosario, se llevó a cabo una entrevista semi-estructuradas dirigida específicamente a la directora de la Fundación Amor y Compasión con el fin de obtener información específica pertinente para contextualizar aspectos

que se desconocían y que no registraban en los documentos institucionales, y también profundizar sobre el futuro de la Fundación obteniendo datos de insumo para ampliar y redactar documentos institucionales que favorezcan al desarrollo de esta.

Fase 2: Se aplicó la batería para recoger los datos necesarios y así poder crear el plan de acciones de mejora que se desea proponer con miras a contribuir al desarrollo organizacional. La batería aplicada contiene: cuestionario de datos sociodemográficos, instrumento para la medición de la actitud frente al cambio (IMC) creado por Mónica García y, por último, el instrumento para la medición de clima organizacional IMCOC creado por Carlos Eduardo Méndez (2006) en compañía de estudiantes de la Universidad Del Rosario.

Fase 3: Posterior a la aplicación se llevó a cabo un análisis de los datos haciendo uso del programa SPSS al igual que realizar un análisis individual de cada uno de los instrumentos diligenciados.

Fase 4: Se elaboraron y entregaron a la Fundación los documentos institucionales y las acciones de mejora propuestas como parte de los acuerdos y de la retribución a su participación en la investigación.

Análisis de Resultados

Para el análisis de datos se empleó el programa estadístico SPSS y se tuvieron en cuenta las escalas que se podían identificar de cada uno de los instrumentos, estas variables se denominaron como se observa en la tabla 8.

Tabla 8

Denominación de Variables de la Batería

Dimensiones	Variables
-------------	-----------

Dimind	Dimension Individual	varmo	Motivación
Dimgru	Dimension Grupal	varac	Aceptación
Dimorg	Dimension Organizacional	varcom	Comunicación
		varli	Liderazgo
		varcli	Clima
		varco	Conocimiento
		varcul	Cultura
		varob	Objetivos
		varcoop	Cooperacion
		varri	Relaciones Interpersonales
		varto	Toma Decisiones
		varcon	Control

Nota: Tabla de elaboración propia

Sin embargo, considerando el tamaño de la muestra, un análisis estadístico mostraba poca varianza por lo cual se procedió a realizar un análisis individual de los instrumentos que acompañara los resultados obtenidos con el fin de ampliarlos y así obtener un análisis detallado de las variables por parte de cada uno de los colaboradores de ESAL.

Resultados

Inicialmente, la batería utilizada para el estudio de la medición del clima y disposición frente al cambio de la Fundación Amor y Compasión, se quiso aplicar al total de los colaboradores con cargos administrativos (con contrato directo y voluntarios) de la ESAL, un

total de 30 colaboradores, sin embargo se tuvieron dos dificultades principalmente, 1) algunos colaboradores no cumplían el tiempo mínimo de trabajo en la organización (3 meses) y 2) las dificultades presentadas en el momento de la aplicación, dado que no nos permitieron entrar al segundo hogar y esto redujo, la muestra a un total de 15 colaboradores (tabla 9).

Tabla 9

Variables Sociodemográficas Colaboradores Fundación Amor y Compasión

<u>Edad</u>	<u>Sexo</u>	<u>Estrato</u>	<u>Estado Civil</u>	<u>Localidad</u>	<u>Cargo</u>
20	Femenino	2	Soltero	Bosa	Practicante
19	Femenino	3	Soltero	Kennedy	Practicante
26	Femenino	1	Casado	Candelaria	Trabajadora Social
45	Femenino	3	Casado	Engativá	Docente
39	Femenino	3	Casado	Tunal	Directora
28	Femenino	1	Casado	Ciudad Bolívar	Docente
36	Femenino	2	Casado	San Francisco	Cocinera
29	Femenino	1	Casado	Potosí	Docente
24	Masculino	1	Soltero	Soacha	Docente
32	Femenino	1	Unión Libre	Compartir	Aseadora
36	Femenino	1	Casado	Compartir	Aseadora
42	Femenino	1	Casado	San Francisco	Docente
40	Femenino	3	Casado	Madelena	Asistente administrativa
38	Masculino	3	Casado	Madelena	Director
50	Femenino	3	Casado	Engativá	Contador

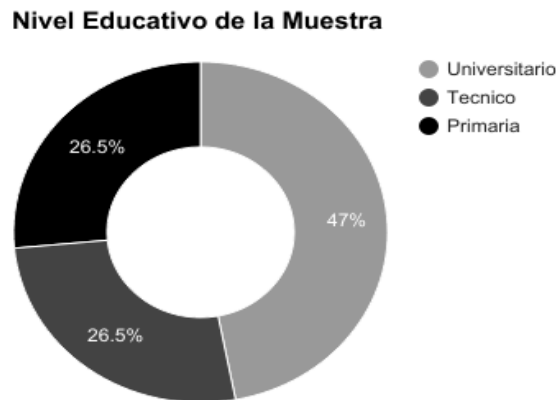
Nota: Tabla de elaboración propia

La muestra referente del estudio, es decir, los colaboradores evaluados de la organización, fueron principalmente mujeres aunque se tuvieron en cuenta a los hombres que cumplían los requisitos. Adicionalmente, se evidenció que la media de la edad de los empleados de la Fundación Amor y Compasión es de 33,46 con una desviación estándar de 9.10 lo cual puede interpretarse como que esta organización tiene un carácter incluyente a la hora de contratar a sus colaboradores, teniendo en cuenta que su colaborador más joven tiene 19 años y la mayor 50.

Tal como se demuestra en la figura 2, podemos observar que la mayoría de los colaboradores cuentan con un nivel educativo universitario, un 26,5% cuenta con un nivel técnico y el otro 26,5 % un nivel de primaria. Adicionalmente, los cargos ocupados en la organización son a mayor escala: Administrativos, de Docencia y Servicios Generales.

Figura 2.

Nivel Educativo de la Muestra



Fuente: Elaboración propia

Con el fin de presentar como se han comportado los instrumentos para la población de la Fundación Amor y Compasión, inicialmente se halló la media de las variables de clima organizacional con el fin de encontrar cual era el comportamiento promedio de los participantes de la investigación y se sacó la desviación estándar (Tabla 10).

Tabla 10

Medias Variables Instrumento IMCOC

Variable	Media	Desviación Estándar
varob	5.93	0.96
varcoop	5.45	0.72
varli	5.15	0.83
varri	4.33	1.04
varmo	5.77	0.76
varto	5.84	1.11
varcon	5.22	1.10

Nota: Tabla de elaboración propia

Como se puede evidenciar con los datos arrojados en los ítems relacionados con objetivos, el promedio de respuesta fue de 5,933 lo que indica que la mayoría de los colaboradores de la organización aseguran conocer los objetivos organizacionales necesarios para el cumplimiento de los deberes. De igual manera es correcto inferir que el cumplimiento de estos objetivos satisface las necesidades personales de los colaboradores lo que establece que el clima organizacional en la dimensión de objetivos es favorable.

En la dimensión de cooperación se evidencia que en su mayoría los colaboradores destacan que existen patrones de colaboración entre las personas que trabajan en la empresa, ese apoyo que se brinda entre colaboradores cuando se requiere de ayuda al momento de solucionar algún problema. Sin embargo, en algunas áreas esa colaboración no se percibe en lo absoluto lo cual llevó al promedio obtenido en el área a disminuir. Por otro lado, con relación a la dimensión de relaciones interpersonales, es la dimensión con puntuación más baja en general, lo que indica

que los tipos de relaciones interpersonales pueden variar de acuerdo al área y no son percibidos de igual manera por todos los colaboradores de la fundación. De igual manera, ambas dimensiones presentan, de acuerdo a los datos obtenidos, un clima favorable, aunque existe evidencia de aspectos desfavorables en ambas.

En la dimensión de liderazgo se evidencia un clima favorable de acuerdo a los resultados obtenidos, sin embargo es posible que en algunos cuestionarios estos resultados hayan sido sesgados debido a la presencia de la directora de la organización en la aplicación de la batería.

Con relación a la toma de decisiones, se puede observar que la mayoría de los colaboradores consideran que tienen una participación relativamente alta en las decisiones tomadas dentro de la organización, disfrutan asumir nuevas responsabilidades orientadas al cumplimiento de metas y objetivos organizacionales; y consideran son tomadas en cuenta las situaciones personales al momento de tomar decisiones acerca de sus cargos lo que indica un clima favorable en esta dimensión.

En cuanto a la dimensión de motivación, se encontró una puntuación alta con relación la motivación organizacional lo cual nos indica que esta les permite a los colaboradores actuar y comportarse de una determinada manera, logrando sus objetivos personales y laborales.

Por último, de acuerdo a los resultados obtenidos en los ítems relacionados a la dimensión de control, estos nos indican que los colaboradores tienen una percepción satisfactoria del cumplimiento de objetivos, las actividades realizadas y procesos en el interior de la organización.

Con el fin de medir la actitud frente al cambio presentada por los colaboradores de la Fundación Amor y Compasión, se repitió el ejercicio realizado en el instrumento anterior y se halló la media de las variables y su desviación estándar, al igual que un análisis individual de cada instrumento aplicado (Tabla 11).

Tabla 11.

Medias variables instrumento IMC

Dimension	Variable	Media	Desviación Estándar
dmind	varmo	5.01	0.50
	varac	5.08	0.81
dimgru	varcom	4.86	0.50
	varli	5.12	0.51
	varcli	5.08	0.55
dimorg	varco	4.96	0.69
	varcul	5.16	0.54

Fuente: Elaboración propia

Tal como sucedió con el instrumento de clima organizacional, podemos observar que para cada dimensión y variable presentó muy poca varianza entre las respuestas.

Con respecto a los datos estadísticos, en la tabla podemos observar que entre las dimensión y las variables evaluadas en cada una de las dimensiones, se presenta una media de aproximadamente 5 y desviaciones estándar menores a 1, lo cual indica cierta homogeneidad en las respuestas brindadas por los colaboradores de la fundación Amor y Compasión al instrumento.

Sin embargo, con respecto al análisis individual de los instrumentos se pueden observar inconsistencias en las respuestas brindadas por los colaboradores con respecto a las variables relacionadas con la motivación y la comunicación. Es evidente en ciertos ítems que los colaboradores se encuentran divididos con respecto a su posición frente a las afirmaciones

presentadas, lo que puede indicar poca disposición para el cambio. En ocasiones se percibe al cambio como una tarea desgastante y consumidora de tiempo que les genera agotamiento. A diferencia de lo encontrado con el instrumento de clima, esta es una actitud adoptada por diversos colaboradores con características demográficas distintas y pertenecientes a diferentes áreas dentro de la fundación.

Discusión

Como se mencionó anteriormente, el presente trabajo tuvo como objetivo principal, describir el clima organizacional y la disposición frente al cambio en los trabajadores de la ESAL, Fundación Amor y Compasión en la ciudad de Bogotá con el fin de proponer acciones de mejora y contribuir al proceso de desarrollo organizacional.

Los resultados arrojados por el instrumento IMCOC, reflejan que las variables, en su totalidad, presentan puntuaciones casi invariables entre si lo que significa que la mayoría de personas que respondieron el cuestionario, presentan una misma percepción del clima organizacional en la Fundación Amor y Compasión. El promedio de todas estas variables se puede catalogar como significativo y podemos inferir que el clima organizacional es positivo.

Es importante resaltar que, aunque en general la valoración de los participantes a quienes se les aplicó la batería fue altamente positiva, en el análisis individual realizado, se evidenciaron percepciones del clima organizacional distintas dependiendo del área laboral dentro de la ESAL. Algunos colaboradores manifestaron no sentir el ambiente “cercano”, “cordial”, “cálido” y casi “familiar”, manifiestan sentirse aislados y mantener poco contacto con los demás colaboradores. Y, aunque la percepción general es positiva, estos aspectos se tuvieron en cuenta al momento de diseñar los documentos institucionales, estructura y perfiles de cargo con el fin de realizar acciones de mejora propuestas para el desarrollo de la fundación.

Por otro lado, lo arrojado en el análisis de resultados del instrumento IMC, nos permiten evidenciar que cada una de las variables que componen las distintas dimensiones se encuentran dentro de un promedio alto lo cual indica que, en caso de presentarse el cambio organizacional, los colaboradores presentaran una buena disposición para este y se realizara de forma favorable. Por lo tanto, podríamos concluir que la mayoría de los colaboradores de la ESAL responden con favorabilidad al cambio, lo cual, de acuerdo García (2011) refleja una actitud positiva hacia el cambio organizacional.

Teniendo en cuenta lo anterior, se identificó que entre mejor clima organizacional existe al interior de la empresa, son más positivas las actitudes frente al cambio por parte de cada uno de los colaboradores. Esto se puede atribuir a las dinámicas que se mantienen al interior de la organización determinadas por las creencias y valores sobre los que se sustenta el funcionamiento y comportamiento de cada uno de los colaboradores al interior de la Fundación.

Como se pudo evidenciar en los resultados, la mayoría de personas se sienten involucradas en la toma de decisiones, y a su vez como parte activa dentro del funcionamiento y desarrollo de la organización por lo que al hacer la medición del clima organizacional planteada dentro de los objetivos, se obtuvieron resultados positivos generales e individuales por variable medida a la muestra seleccionada sin olvidar que no todos se diligenciaron de manera libre, sino que en algunos estuvo presente la directora de la Fundación.

Dentro de los aspectos más fuertes que logramos identificar en la entrevista, y al hacer la aplicación de instrumentos nosotras directamente, fue posible identificar que la percepción de los colaboradores en relación con los cambios que se pueden dar al interior de la organización, se ve influenciada por la dimensión religiosa en tanto que la mayoría consideran que cada cambio se da

con la oportunidad de crecer a nivel espiritual, personal y laboral, y la vez como oportunidades para servir a más personas siendo esto su propósito de trabajo.

En general, las actitudes encontradas para los cambios que se pueden dar en la fundación, fueron buenas, y definitivamente como se ha mencionado previamente, se cumple el objetivo al haber encontrado una relación entre el buen clima organizacional y las actitudes positivas frente al cambio que pueda tener cada uno de los colaboradores.

Conclusiones

Según los antecedentes revisados, existe un gran interés en el estudio del clima organizacional en las instituciones educativas de diferentes países, por ejemplo, Fernández (2004) llevó a cabo un estudio sobre el clima organizacional comparando el impacto que este tiene en escuelas de México y Uruguay encontrando que el clima influye en los resultados que pueda obtener cada institución en las diferentes dimensiones de las que se encarga por el cliente interno y externo. En relación con el estudio llevado a cabo en la Fundación, fue posible identificar que la percepción del clima positivo genera una motivación por parte de todos los colaboradores a tener buen desempeño y por ende buenos resultados en cada uno de los puntos de acción de la Fundación.

En la Fundación, resalta el clima participativo mostrando confianza en los colaboradores que ejecutan tareas y la dirección le da cierta autonomía a los colaboradores para que se tomen decisiones según el grado de impacto que estas tengan en el desarrollo de las funciones y la necesidad inmediata que exista. La comunicación que se logró observar durante el estudio, se caracteriza por ser tanto ascendente como descendente por lo que existe “una relación de amistad y confianza entre los superiores y los subordinados” (Martín, 2000, pp. 110) optimizando la percepción del clima en la organización.

Lo anterior, permite entender los resultados obtenidos de la mayoría de funcionarios en relación con la actitud frente a los cambios que se pueden dar al interior de la organización entendiendo que existe cierta flexibilidad por parte de ellos ante las situaciones que se presenten pues su satisfacción laboral resalta por la motivación se ve determinada por la constante participación que además se da gracias a la cantidad de personas que trabajan allí (Martín, 2000). Además de esto, el tipo de institución trabajada presenta una característica frente a las demandas del medio que se enfoca en la importancia que tiene sobre la construcción de la sociedad desde la formación de los individuos, por lo que los procesos de cambio son constantes y en pro del desarrollo organizacional (Garbanzo-Vargas, 2015).

Robbins (2004, citado por Pérez de Maldonado, Maldonado y Pérez, 2006) propone que el cambio es una condición para que las organizaciones se mantengan vivas en el mercado independientemente del sector productivo en el que se encuentren. A su vez, señala “seis fuerzas impulsoras del cambio: la tecnología, la naturaleza de la fuerza del trabajo, las crisis económicas, las tendencias sociales y la política mundial” (pp. 233) que en el caso de la Fundación, resaltan principalmente las crisis económicas teniendo en cuenta como se ha establecido a través del tiempo y los cambios que han tenido que vivir para llegar al punto en el que se encuentran.

Incluso, dentro de las investigaciones llevadas a cabo por Muñoz, Guerra, Barón y Munduate (2006) sobre el acoso psicológico en el trabajo relacionado con el clima organizacional, resaltan aspectos que se pueden contrastar con lo encontrado dentro de la investigación llevada a cabo en la ESAL. Por ejemplo, la percepción de apoyo dentro de la Fundación para la mayoría de colaboradores evaluados fue tan buena que permite inferir que el acoso laboral no encuentra lugar en el funcionamiento y dentro de las dinámicas que se dan al interior de la organización. Es importante recalcar este aspecto porque aunque no fue evaluado,

los resultados respecto a la percepción del clima organizacional al interior de la ESAL permiten hacer un análisis más profundo de lo que constituye como tal la Fundación y da información clave para los planes de mejora que se pretenden recomendar para contribuir al DO.

Dentro del aspecto de reglas al interior de la organización, se encontraron algunos puntos de mejora que definitivamente podrían contribuir a la obtención de los objetivos que tienen en común las personas que trabajan para la ESAL evaluada. El principal, está en la informalidad que se maneja para los procesos relacionados con permisos y las reglas internas de funcionamiento, pero la figura de autoridad que tiene la directora facilita que se mantenga un orden y no se presenten situaciones de acoso psicológico laboral (Muñoz, Guerra, Barón y Munduate, 2006)

A partir de lo mencionado anteriormente, es posible concluir que el estudio para la ESAL da información importante para optimizar sus procesos entendiendo que es una organización donde las motivaciones y el comportamiento determinan de manera relevante los resultados que se obtengan y el impacto que tiene sobre la población con la que se trabaja. Sin embargo, existen colaboradores de los que sólo se obtuvo versión verbal teniendo en cuenta que el grado de escolaridad no permitió que respondiera en la totalidad el cuestionario (Iglesias y Sánchez, 2015).

Dentro de los principales aspectos, resalta la posibilidad de crecimiento en la que se mantiene la organización sustentada en los argumentos sobre la disposición que tienen los colaboradores frente al cambio, adicionalmente, esto se complementa con el buen organizacional que se mantiene en general del funcionamiento de la organización.

Aportes, Limitaciones y Recomendaciones

Frente a la investigación realizada en la Fundación y como se ha mencionado anteriormente, existieron variables que no se controlaron por lo que se convirtieron en limitaciones que afectaron el estudio. La primera de ellas, fue la disposición del área

administrativa de la Fundación, ya que al inicio fue excelente y nos brindaron la mayor cantidad de herramientas posibles, pero con el tiempo se fueron cerrando al punto que no pudimos realizar directamente la aplicación de instrumentos sesgando los resultados obtenidos.

Por otro lado, la dimensión religiosa es muy fuerte e influyó en la construcción de los documentos que se habían propuesto hacer desde el comienzo de la investigación ya que la visión que se tenía estaba muy sustentada en aspectos que no se relacionaban con la situación real de la Fundación y entendiendo las características del estudio, la visión metafísica no aportaba al desarrollo esperado por lo que fue necesario que como investigadoras, guiáramos los resultados de una manera objetiva.

Otra limitación que tuvimos frente al desarrollo del estudio fue la ubicación de la Fundación ya que se encontraba en un lugar que por disponibilidad de las investigadoras, era difícil de visitar en el periodo comprendido entre diciembre y mayo de 2017.

Revisando las limitaciones presentadas, es pertinente generar la recomendación de replicar el estudio considerando variables como la aplicación directa por parte de las investigadoras a cada uno de los participantes pues el grupo por disposición de la dirección nunca estuvo en un lugar determinado y no se pudo realizar una observación detenida de las principales actitudes en el momento de la aplicación.

Otra recomendación está encaminada a aumentar el tamaño de la muestra, pues fueron sólo 15 personas y los resultados no fueron significativos ni brindaron aspectos que sobresalieron para mejorar entendiendo que el tiempo que las otras personas llevaban en la Fundación era inferior a los tres meses. Lo anterior se dio por el tipo de contrato que se maneja normalmente en la Fundación caracterizado más que por una formalidad, por una intención de ayuda que no tiene fecha final y que en cualquier momento se puede dejar.

El principal aporte que se hizo a partir del estudio elaborado en la fundación, fueron los documentos institucionales creados y mejorados ya que luego del análisis de los datos obtenidos tanto en entrevistas como en la aplicación de instrumento fue posible identificar que la Fundación requería de una asesoría frente a la planeación estratégica conociendo que su intención de crecimiento y expansión resalta dentro de la proyección a futuro (Ver anexos).

Referencias

- Abu-Hamour, H. (2012). The role of organizational development to improve the Jordanian universities effectiveness. *International Journal of Business and Management*, 7(19), 76-83. Retrieved from <http://search.proquest.com/docview/1266945726?accountid=50434>
- Alcaldía de Bogotá. (2013). Manual de Entidades Sin Ánimo de Lucro. *Dirección Jurídica Distrital*. Tomado Noviembre 21 de 2016 de <http://www.alcaldiabogota.gov.co/SPJ/manual/ManualESAL2013.pdf>
- Anderson, D. L. (2013). *Organization development: The process of leading organizational change*. E.U.: Sage Publications.
- Armenakis, A. A., & Bedeian, A. G. (1999). Organizational change: A review of theory and research in the 1990s. *Journal of management*, 25(3), 293-315.
- Barling, J. & Griffiths, A. (2003). A history of occupational health psychology. En J.C. Quick & L.E. Tetrick (Eds.), *Handbook of occupational health psychology*. (pp. 19-34). Washington, DC: APA.
- Beckhard, R. (1969). Organization development: Strategies and models. Tomado Julio 27, 2016, de <http://eric.ed.gov/?id=ED037623>
- Caligiore, I., & Díaz, J. (2003). Clima organizacional y desempeño de los docentes en la ULA: Estudio de un caso. *Revista Venezolana de Gerencia*. 8, (24), pp. 644-658.
- Chiang, M., Salazar, C., & Núñez, A. (2007). Clima organizacional y satisfacción laboral en un establecimiento de salud estatal: hospital tipo 11. *Theoria*. 16 (2). Pp. 61-76
- Chiavenato. E. (2001). La ciencia de la administración. Vol 6. Editorial. Panamericana.

- Chiavenato, I. (2004). *Comportamiento organizacional*. International Thomson. Tomado Agosto 1, 2016, de <http://www.ucipfg.com/Repositorio/MAES/MAES-08/UNIDADES-APRENDIZAJE/UNIDAD1/presentacion%20chiavenato%20-sem%201.pdf>
- Chiavenato, E. (2009). *Comportamiento en las organizaciones. Volumen 2*. Tomado Septiembre 8, 2016 de https://www.academia.edu/8122275/Comportamiento-Organizacional-Idalberto-Chiavenato-Mc_Grawhill-2da-Edicion.
- COLPSIC. (2014). Perfil y competencias psicología colpsic revisado. Tomado Septiembre 26, 2016, from https://issuu.com/colpsic/docs/perfil_y_competencias_psicologia_-
- Congreso de Colombia. (28 de diciembre de 2008) Fundamentos de la Educación Superior. [Ley 30 de 1992].
- Congreso de Colombia. (11 de julio de 2012) Por la cual se modifica el Sistema de Riesgos Laborales y se Dictan otras Disposiciones en Materia de Salud Ocupacional. [Ley 1562 de 2012].
- Contreras, F., Acosta, F. J., Barbosa, D., & Rodríguez, A. F. U. (2010). Estilos de liderazgo, riesgo psicosocial y clima organizacional en un grupo de empresas colombianas. *Revista Facultad de Ciencias Económicas: Investigación y Reflexión*, 18(2), 7-17.
- Contreras, B., & Matheson, P. (n.d). Una herramienta para medir clima organizacional: Cuestionario de Litwin y Stringer. *Revista de trabajo social*. Recuperado de <https://repositorio.uc.cl/bitstream/handle/11534/6158/000378306.pdf?sequence=1>
- Contreras, E. A. (1998). *Desarrollo Organizacional y Recursos Humanos: Visión Retrospectiva*. Universidad de Sonora. Hermosillo, Sonora.
- Constitución política de Colombia [Const.] (1991) 2da Ed. Legis
- Davenport, T. H., De Long, D. W., & Beers, M. C. (1998). Successful knowledge management projects. *MIT Sloan Management Review*, 39(2), 43.

- De Faria, F. A. (2004). Metodos, tecnicas e instrumentos. *Desarrollo organizacional un enfoque integral*. 115-151. México D.F. (México): Limusa.
- Escudero, J., Delfín, L., & Arano, R. (2014). El desarrollo organizacional y la resistencia al cambio en las organizaciones. *Ciencia administrativa*. 1, pp. 1-9.
- Fernández, R., Cobos, P., & Figueroa, M. (2015). Evaluación del clima organizacional en un centro de rehabilitación y educación especial. *Revista Cubana de Salud Pública*. 41, (4). Pp. 593-602
- Fundación Amor y Compasión. (2016). Portafolio Actualizado. 1-15.
- García, G. (2007). Clima organizacional; Hacia un nuevo modelo. *PorikAn*. Retomado de http://www.unicauca.edu.co/porik_an/imagenes_3noanteriores/No.12porikan/articulo6.pdf
- García, M., Rubio, P.A., & Bravo, L. (2007). Relación entre los factores de riesgo psicosocial y la resistencia al cambio organizacional en personal de seguridad de una empresa del sector económico terciario. *Diversitas*, 3(2), 301-315. Tomado Mayo 25, 2016, de <http://www.redalyc.org/pdf/679/67930210.pdf>
- García, M. (2009). Clima Organizacional y su Diagnóstico: Una aproximación Conceptual. *Cuadernos de administración*. 25, (42). <http://cuadernosdeadministracion.univalle.edu.co/index.php/cuadernosadmin/article/view/695/2526>
- García, M., Rojas, M. F., & Díaz, S. (2011). Relación entre el cambio organizacional y la actitud al cambio en trabajadores de una empresa de Bogotá. *Diversitas: Perspectivas en Psicología*, 7(1), 125-142. Tomado Mayo 25, 2016, de http://www.usta.edu.co/otraspaginas/diversitas/doc_pdf/diversitas_11/vol.7no.1/articulo_8.pdf

- García, M. (2011). Liderazgo transformacional y la facilitación de la aceptación al cambio organizacional. *Pensamiento psicológico*, 9(16), 41-54.
- García, M., Arias, F., & Gómez, P. (2013). Relación entre comunicación y cambio organizacional en trabajadores de una empresa del sector terciario. *Diversitas*, 9(1), 81-95.
- Garzón, M. (2005). El desarrollo organizacional y el cambio planeado. *Bogotá: Centro editorial Universidad del Rosario*.
- Garzón, M. (2015). Modelo de Capacidades Dinámicas. *Revista Dimensión Empresarial*, 13, (1), p. 111-131.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. H., & Donnelly, J. H. (2006). *Organizaciones: comportamiento, estructura, procesos*. McGraw-Hill.
- Hernández y Rodríguez, S. (2011). Unidad 12: Del Desarrollo Organizacional (DO) al Aprendizaje Organizacional (AO). Introducción a la administración: Teoría general administrativa: Origen, evolución y vanguardia (5th ed.). México, D.F.
- Howard, A. (1994). *Diagnosis for organizational change: Methods and models*. Guilford Press.
- Iglesias, A; Sánchez, Z. (2015). Generalidades del clima organizacional. *MediSur*. 13 (3). pp. 455-457
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. Tomado Septiembre 9, 2016 de http://www.gsbcolorado.org/uploads/general/PreSessionReadingLeadingChange-John_Kotter.pdf
- Lusthaus, C. (2002). *Organizational assessment: A framework for improving performance*. IDRC. Tomado Mayo 25, 2016, de https://books.google.com.co/books?hl=en&lr=&id=HrfVlz_5HIgC&oi=fnd&pg=PR9&dq=ORGANIZATIONAL+ASSESSMENT&ots=AUk7V5PIIB&sig=yh_UfthVEeDhln4rM5MYJbpgpQh4#v=onepage&q=ORGANIZATIONAL%20ASSESSMENT&f=false

- Mejías, A., Reyes, O & Minerva, A. (2006). Medición de clima organizacional en instituciones de educación superior. *Universidad, ciencia y tecnología*. 10, (38). Pp.55-61.
- Méndez, C. (2006). Clima organizacional en Colombia. El IMCOC: Un método de análisis para su intervención. Colección de lecciones de administración.
- Molina, H. (2000). El desarrollo organizacional como facilitador del cambio. *Estudios Gerenciales*, octubre - diciembre, 13-25.
- Morgan, G. (1998). Imágenes de la organización. México: Alfaomega, Rama.
- Morgan, N. (2001). Do You Have Change Fatigue?. *Harvard Business School Working Knowledge Home Page*, 10.
- Muñoz, A. (2003). Cambio y desarrollo en las organizaciones. En Introducción a la psicología de las organizaciones (pp. 259-284). Alianza Editorial.
- Porter, L.W.; Lawler, E.E. III y Hackman, J.R. (1975): *Behavior in Organization*. New York: McGraw Hill Book Co.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2011). *Comportamiento humano en el trabajo*. México: McGraw-Hill Interamericana.
- Ramos Moreno, D. C. (2012). El Clima organizacional: definición, teoría, dimensiones y modelos de abordaje. Tomado Mayo 25, 2016, de <http://repository.unad.edu.co/handle/10596/2111>
- Rothwell, W. J., Sullivan, R., & McLean, G. N. (2005). Organization Development. Practicing organization development: A guide for consultants (2nd ed.). 9-39. Amsterdam: Pfeiffer.
- Rodríguez, D. (1999). Diagnóstico organizacional (3rd ed.). México, D.F.: Alfaomega.
- Sánchez, G. (2009). El Desarrollo Organizacional: Una Estrategia De Cambio Para Las Instituciones Documentales. *Anales de Documentación*. 12, 235-254.

- Santana, P & Araujo Y. (2007). Clima Y Cultura Organizacional: ¿Dos Constructos Para Explicar Un Mismo Fenómeno?. Decisiones organizativas.
- Senge, P. M. (2014). *The dance of change: The challenges to sustaining momentum in a learning organization*. Crown Business.
- Segredo, A. M. (2013). Clima organizacional en la gestión del cambio para el desarrollo de la organización. *Revista Cubana de Salud Pública*, 39(2), 385-393.
- Suárez, M. E. (2014). Determinación de la relación entre la comunicación y el liderazgo en la aceptación del cambio organizacional en un ambiente universitario en la ciudad de Bogotá.
- Torres, E., & Zegarra, S. (2015). Clima organizacional y desempeño laboral en las instituciones educativas Bolivarianas de la ciudad de Puno-2014- Perú. *Comuni@cción*. Retomado de <http://www.scielo.org.pe/pdf/comunica/v6n2/a01v6n2.pdf>.
- Vega, J., Rodríguez, E., & Montoya, A. (2012). Metodología de evaluación del clima organizacional; a través de un modelo de regresión logística para una universidad en Bogotá, Colombia. *Revista CIFE*. 14(21), pp. 247-272.
- Week, B. (2000). Knowledge management and new organization forms: a framework for business model innovation. *Knowledge management and virtual organizations*, 2.
- Weick, K. E., & Quinn, R. E. (1999). Organizational change and development. *Annual Review of Psychology*, 50(1), 361-386.
- Wren, D. A., Bedeian, A. G., & Breeze, J. D. (2002). The foundations of Henri Fayol's administrative theory. *Management Decision*, 40(9), 906-918.
- Zimmermann, A. (2000). *Gestión del cambio organizacional: caminos y herramientas*. Abya-Yala. Tomado Septiembre 8, 2016 de <http://bases.bireme.br/cgi-bin/wxislind.exe/iah/online/?IsisScript=iah/iah.xis&src=google&base=REPIDISCA&lang=p&nextAction=lnk&exprSearch=4092&indexSearch=ID>

ANEXOS

Anexo 1

Consentimiento Informado para Participantes de la Investigación

“Clima, cambio y desarrollo organizacional”

Director del Proyecto: María Constanza Aguilar

Investigadores: Daniella Gonzalez-Rubio y Karen Quintanilla.

Organización: Fundación Amor y Compasión

Usted ha sido invitado a participar en un proyecto de investigación. Antes de tomar la decisión acerca de si acepta o no participar, le sugerimos leer detenidamente todos los apartados del presente documento. Este proceso se conoce como Consentimiento Informado. Puede hacer las preguntas que considere necesarias antes de firmar. El investigador está en la obligación de responderlas y de aclarar cualquier inquietud. Adicionalmente, puede encontrar palabras o términos con los cuales usted no está familiarizado o que sean de difícil comprensión, por lo que también puede solicitar que le sean explicados.

Una vez haya leído y comprendido los aspectos relacionados con el proyecto de investigación y si usted decide participar, se le pedirá que firme el presente formato. El investigador tomará el original y le hará entrega de una copia.

Su participación en el estudio está protegida por la legislación internacional, nacional e institucional en la que se protege la dignidad, autonomía, derechos y se procura el bienestar de participantes en proyectos de investigación. Para garantizar, se elabora el presente formato de Consentimiento informado.

Participación en el estudio

En este estudio participan trabajadores de la fundación Amor y Compasión, mayores de 18 años con diferentes cargos dentro de esta. Su participación es completamente voluntaria y se ratifica con la firma en el presente formato. Si usted ya firmó el consentimiento y si en cualquier momento del desarrollo del proyecto decide retirarse o abandonarlo puede hacerlo tranquilamente pues no recibirá ningún tipo de sanción o consecuencia

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO

desfavorable. Para lo anterior sólo es necesario que se informe a cualquiera de los investigadores de su abandono sin que sea necesario dar a conocer o no las razones que motivan su retiro.

La obtención de la información acerca de las variables del estudio se hará a través de la aplicación de un cuestionario donde se trabajarán una serie de preguntas en las que usted debe responder lo que considere pertinente según su experiencia en la organización. Usted estará en la libertad de hacer las preguntas que considere pertinentes en cualquier fase del proyecto y al momento de la aplicación de los cuestionarios.

Riesgos e incomodidades

Al momento de responder los cuestionarios y dado que se indaga por percepciones muy personales de su experiencia en la organización es posible que se manifieste algún nivel de incomodidad y de ansiedad que no representan ningún riesgo físico y psicológico. Si considera que no puede seguir respondiendo a las preguntas por favor manifiéstelo a uno de los investigadores quién le explicará el procedimiento a seguir en ese momento.

Usted no asumirá ningún gasto en ninguna de las fases del proyecto. Los costos de todo el material que se le suministre serán asumidos por los investigadores por lo que no se le solicitará dinero.

Beneficios

Su participación en el estudio no será remunerada económicamente ni de ninguna otra forma. Su participación y la información que suministre contribuyen al desarrollo de las temáticas asociadas. Ello puede incidir en la toma de decisiones y en la formulación de estrategias de intervención.

Privacidad y Confidencialidad

La información obtenida será manejada de manera confidencial de tal forma que en ningún momento se le pedirá información que permita que usted sea identificado. A los cuestionarios se les asignará un código para facilitar el manejo de la información en las bases de datos pero no implica que usted pueda ser identificado. Es importante reconocer que la información será de uso exclusivo para la presente investigación y en caso de que los datos sean publicados o divulgados a través de algún medio de comunicación, su identidad y la información suministrada estarán protegidas.

CLIMA ORGANIZACIONAL Y DISPOSICIÓN AL CAMBIO

En caso de que usted decida retirarse del estudio, los datos obtenidos hasta ese momento seguirán formando parte del estudio a menos que usted decida que sean retirados. Si este es el caso, los datos obtenidos serán borrados y los cuestionarios serán destruidos. Los costos de los materiales serán asumidos por los investigadores, por lo que su retiro no implica el pago de alguna suma por dicho concepto.

Entrega de Resultados

Usted puede decidir si desea conocer o no la información relacionada con los resultados obtenidos a partir de la información suministrada y de si requiere orientación al respecto. Para ello, al momento de contestar los cuestionarios se le pedirá que manifieste este deseo o suministre un correo electrónico a través del cual se le hará llegar la información. En caso de que requiera información adicional a partir de los resultados y del informe entregado, recibirá la orientación pertinente.

Consentimiento

Manifiesto que he leído y comprendido completamente la información suministrada acerca del proyecto y de las implicaciones que tiene mi participación en él. Todas las preguntas han sido respondidas con claridad por lo que manifiesto mi interés de formar parte del estudio y acepto participar en él.

Datos del participante


Nombre

CC.

Datos de los investigadores

LAS ESTUDIANTES

Anexo 2

 UNIVERSIDAD DEL ROSARIO	Batería Clima y Cambio Organizacional Fundación Amor y Compasión	Bogotá Fecha
		Cód: 1

I. Datos del participante

Nombre del entrevistado:		Edad:	Sexo: F M
Escolaridad: <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> Profesional	Estrato <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Viudo	Ingresos <input type="checkbox"/> 1-2 smlv <input type="checkbox"/> 3-4 smlv <input type="checkbox"/> 5-6 smlv <input type="checkbox"/> 7 o más smlv
Profesión/ ocupación:	Lugar de residencia:	Número de hijos:	Localidad/ Barrio:
Cargo:			

PARTE A
 INSTRUMENTO DE MEDICIÓN DE CAMBIO (IMC)

A continuación encontrará una serie de afirmaciones que permitirán identificar los aspectos vinculados con el cambio que influyen en su desempeño dentro de la empresa. Asegúrese de marcar con una “X” en la opción que considere pertinente teniendo en cuenta su situación actual. Tenga en cuenta que no existen respuestas buenas ni malas, y la guía de valores para marcar se encuentran en la siguiente tabla.

Total Desacuerdo (TD)	Bastante Desacuerdo (BD)	Poco Desacuerdo (PD)	Poco Acuerdo (PA)	Bastante Acuerdo (BA)	Total Acuerdo (TA)
--------------------------	--------------------------------	----------------------------	-------------------------	-----------------------------	--------------------------

1	2	3	4	5	6
---	---	---	---	---	---

	<i>ITEM</i>	1	2	3	4	5	6
1	Los cambios son positivos para el desarrollo de mi entidad						
2	La implementación de cambios contribuye con un mejor ambiente en la organización						
3	Me vínculo activamente en los procesos de transformación de mi entidad						
4	Los cambios en la organización favorecen mi desempeño laboral.						
5	El cambio organizacional me permite generar nuevas ideas para el trabajo.						
6	La comunicación que se ha generado con los colaboradores a partir del proceso de cambio es buena						
7	Las relaciones interpersonales se han deteriorado, afectando la comunicación en los procesos de cambio						
8	El cambio generado, ha permitido afianzar las relaciones con los compañeros						
9	Considero el cambio como un proceso que promueve el beneficio común						
10	Pienso que el cambio realizado ha afectado al grupo de manera negativa						
11	El agente de cambio, permite que los colaboradores generen espacios para el desarrollo de sus actividades						
12	El agente de cambio desarrolla actividades que ayudan a implementarlo						
13	Busco la forma de llevar a cabo nuevas estrategias para realizar las actividades del área de trabajo						
14	Es agradable realizar con mis compañeros actividades que permiten el desarrollo del cambio						

1 5	Las labores que desarrollo a partir del cambio generado, no me generan ninguna motivación						
1 6	Los cambios planteados, generan mucho desgaste en mis actividades diarias						
1 7	Nuevas formas de trabajar me impedirían alcanzar mis objetivos dentro de la empresa						
1 8	Los cambios son insuficientes para estar satisfecho y trabajar motivado						
1 9	Me genera una baja motivación pensar que debo invertir mucho tiempo en la consecución de objetivos						
2 0	Cambiar la forma de realizar las actividades diarias requiere de un mayor gasto de tiempo y energía						
2 1	Siento que las conversaciones no son lo suficientemente completas para entender el cambio						
2 2	Las conversaciones en el grupo no me aportan lo necesario para adaptarme al cambio organizacional						
2 3	Tener buenas relaciones a nivel grupal me permite una buena comunicación						
2 4	Nuevas formas de trabajar no me permiten focalizar mi energía						
2 5	Los cambios hacen que me sienta incómodo en la organización						
2 6	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento						
2 7	Lo que me ofrece la organización no me satisface						
2 8	Percibo de manera incompleta la información que se me brinda acerca de la nueva forma de trabajo						
2 9	Mediante el cambio organizacional, es posible resaltar los valores de la compañía						
3 0	El cambio promueve que se actúe acorde a los valores organizacionales						

3 1	Siento que el cambio organizacional ayuda a que me identifique más con la organización						
3 2	El cambio organizacional favorece el proceso cooperativo en la organización						
3 3	El cambio fortalece el sentido de pertenencia por parte de los empleados hacia la empresa						
3 4	El cambio organizacional ha ayudado a consolidar la cultura organizacional						
3 5	Con el cambio organizacional se ha generado un vínculo más fuerte con la organización						
3 6	Me desagrada la forma como el cambio organizacional afecta la armonía y unión del grupo de trabajo						
3 7	Conforme se desarrollan los cambios, la organización brinda recursos para enfrentarlo e indica su forma de uso						
3 8	Las capacitaciones brindadas por la organización, son acordes a las necesidades durante el proceso de cambio organizacional						
3 9	La organización prevé los cambios y genera recursos y formación para su adecuado desarrollo						
4 0	Durante el proceso de cambio, la organización me brinda los medios para potencializar mi conocimiento						
4 1	El cambio en la forma de trabajar demanda más desgaste y agotamiento						
4 2	Los cambios hacen que mi interés en el trabajo se disminuya						
4 3	La mejor decisión que se puede tomar es contribuir al desarrollo del cambio organizacional						
4 4	Si adoptamos el cambio organizacional, fracasamos laboralmente						
4 5	Mis tareas y objetivos se orientan al desarrollo del cambio organizacional						
4 6	Si contribuyo en el cambio organizacional es posible que me vea perjudicado						

4 7	Apoyar las actividades enfocadas al cambio organizacional garantiza su consecución						
4 8	Para que el cambio organizacional sea significativo, debo apoyar actividades propias de este						

PARTE B

ENCUESTA IMCOC DE CLIMA ORGANIZACIONAL

A continuación usted podrá encontrar una serie de preguntas mediante las cuales se pretende evaluar aspectos relacionados con el grado de percepción sobre situaciones, creencias y actitudes frente a hechos y personas; participación y frecuencia de eventos y situaciones que usted se puede encontrar en la empresa. Asegúrese de marcar con una “X” en la opción que considere pertinente teniendo en cuenta su situación actual. Recuerde que no hay respuestas buenas ni malas y se podrá guiar por la siguientes afirmaciones para dar una respuesta dado que la escala va de 1 a 7 donde:

7. Señala el punto máximo de excelencia, en su creencia, su percepción, actitud positiva, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones.

1. Señala el nivel inferior o mínimo punto en su creencia, percepción, actitud, participación activa y frecuencia constante de eventos o situaciones.


ÍTEMS	Escala de apreciación						
	1	2	3	4	5	6	7
1. ¿Cómo califica usted los conocimientos que tiene acerca de los objetivos de la empresa?							
2. Califique la cantidad de la información que recibió acerca de los objetivos y políticas de su empresa al ingresar a ella							
3. Al participar usted en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, ¿en qué forma satisface usted sus deseos y necesidades personales?							
4. Califique la ayuda y la colaboración que usted cree que existe entre los trabajadores de esta empresa							
5. ¿En qué grado usted, ayuda y colabora con sus compañeros en el trabajo?							
6. ¿Cómo califica su participación, si usted está vinculado en grupos de trabajo en la empresa?							

7. Califique la frecuencia con que usted acostumbra divertirse con compañeros de su sección o de otra sección de la empresa							
8. ¿La empresa organiza, paseos, actividades deportivas, fiestas u otras actividades de diversión?							
9. ¿Cómo califica usted, su participación en las actividades de diversión que realiza su empresa?							
10. ¿Qué tanta ayuda le piden sus compañeros para desempeño de su trabajo?							
11. ¿Qué tanto participa usted, de las actividades que realizan sus amigos en la empresa?							
12. Fuera de las horas de trabajo, ¿con qué frecuencia se relaciona usted con sus compañeros de labor?							
13. Califique la ayuda que usted, presta para la solución de los problemas en su sección							
14. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo los plantea a su jefe?							
15. ¿Las inquietudes y problemas de trabajo las plantea a sus compañeros?							
16. ¿Su trabajo, lo hace como usted quiere?							
17. ¿Su jefe es una persona justa?							
18. ¿Qué tanto obedece a su jefe?							
19. ¿Su jefe controla su trabajo?							
20. ¿Obtiene la ayuda de su jefe para hacer mejor su trabajo?							
21. Los problemas que le afectan y tienen relación con su trabajo ¿los comenta con sus superiores?							
22. Al ingresar a esta empresa, califique la cantidad de información que recibió acerca de las obligaciones y labores que tiene que desempeñar.							
23. ¿Usted, toma decisiones en su trabajo sin consultar con su jefe?							
24. ¿Le gustaría asumir nuevas responsabilidades en su trabajo, además de las que tiene actualmente?							
25. ¿Participa usted, de las decisiones de esta empresa?							

26. ¿Las directivas tienen en cuenta su situación personal al tomar una decisión?							
27. ¿Cómo califica sus relaciones con sus compañeros de trabajo?							
28. ¿Cuándo usted tiene un problema de trabajo lo soluciona con sus compañeros y superiores?							
29. ¿Cómo califica usted, el trato y relación con su jefe?							
30. ¿Cómo califica usted, la confianza entre los jefes y trabajadores de esta empresa?							
31. ¿Cuándo hay cambios en la empresa, en qué medida recibe información al respecto?							
32. ¿En qué medida se enteran las directivas de los problemas en su sección?							
33. ¿Le gusta el trabajo que le corresponde hacer?							
34. De acuerdo a su trabajo en la empresa, el salario que usted recibe, ¿es justo?							
35. ¿Qué tan contento está usted de trabajar en esta empresa?							
36. ¿En qué medida cumple usted con su trabajo?							
37. ¿Cómo califica usted la recompensa que recibe cuando realiza una labor bien hecha?							
38. ¿El tiempo trabajado por usted, en esta empresa es (en años) 1, 2, 3, 4, 5, 6,7 o más?							
39. ¿Cómo califica la importancia que tiene para usted estar trabajando en esta empresa?							
40. ¿Su trabajo es revisado en esta empresa?							
41. ¿En qué medida conoce usted los resultados de la revisión de su trabajo?							
42. ¿Con qué frecuencia comenta usted, con su jefe, la realización de su trabajo?							
43. ¿En qué forma usted trabaja, si su jefe lo controla?							
44. ¿Le parece adecuada la forma como su jefe lo controla?							

45. Califique el control que debe tener una empresa, para que funcione bien							
---	--	--	--	--	--	--	--

ANEXO 3

 <p>UNIVERSIDAD DEL ROSARIO</p>	<p>Entrevista Fundación Amor y Compasión</p>	<p>Bogota Octubre 11, 2016 Version 1</p>
--	---	---

I.Datos del Entrevistado

Nombre del entrevistado:		Edad:	Sexo: F M
Escolaridad: <input type="checkbox"/> Bachiller <input type="checkbox"/> Técnico <input type="checkbox"/> Tecnólogo <input type="checkbox"/> profesional	Estrato <input type="checkbox"/> 1 <input type="checkbox"/> 2 <input type="checkbox"/> 3 <input type="checkbox"/> 4 <input type="checkbox"/> 5 <input type="checkbox"/> 6	Estado Civil: <input type="checkbox"/> Soltero <input type="checkbox"/> Casado <input type="checkbox"/> Unión libre <input type="checkbox"/> Separado <input type="checkbox"/> Viudo	Ingresos <input type="checkbox"/> 1-2 smlv <input type="checkbox"/> 3-4 smlv <input type="checkbox"/> 5-6 smlv <input type="checkbox"/> 7 o más smlv
Profesión/ ocupación:	Lugar de residencia:	Número de hijos:	Localidad/ Barrio:

Cargo: _____

Área: _____

Lugar y fecha de la entrevista: _____

Hora de inicio: _____ Hora de finalización: _____

Buenos días, somos Karen Quintanilla y Daniella Gonzalez-Rubio estudiantes de la Universidad Del Rosario y estamos desarrollando un trabajo de tesis sobre el clima, cambio y desarrollo organizacional, perteneciente a la línea de psicología organizacional. De antemano agradecemos su participación en nuestra investigación, la información que ustedes nos den será muy valiosa tanto para nosotras como para ustedes y antes de iniciar queremos recordarle que el manejo de esta información es confidencial, y será utilizada sólo para fines de ésta investigación, además los resultados que hallemos en este ejercicio se darán a conocer a ustedes los miembros de esta organización y a la profesora María Constanza Aguilar quien es nuestra guía durante este proceso.

Recordarle al entrevistado que la duración de la entrevista es de (70) minutos y solicitar su autorización para grabar la entrevista.

En primer lugar nos gustaría conocerlo (a) un poco, y así mismo si desea saber algo de nosotros o del proyecto que estamos desarrollando, con mucho gusto le daremos respuesta.

Cuéntenos:

¿Cuál es su nombre?

¿Hace cuánto trabaja aquí?

¿Cuál es su cargo?

¿Cuál es la principal función que desempeña dentro de tu cargo?

II. Plan estratégico (la planeación estratégica es el proceso mediante el cual se identifican políticas y acciones secuenciales, objetivos, misión, visión, estrategias inmediatas o futuras hacia un plan cohesionado que se estructura a partir de un análisis de fortalezas,

debilidades, oportunidades y amenazas que pueden obstaculizar o favorecer el cumplimiento de los objetivos organizacionales.)

1. ¿Que hace la fundación Amor y Compasión?
2. ¿Conoce usted las políticas de la organización y podría especificarnos cuáles son?
3. ¿Cuáles son los principios y valores que usted ha observado dentro de la fundación?
4. ¿Cómo visualiza usted a la fundación en el futuro? (de aquí a 5 años)
5. ¿Qué otras actividades, adicionales a las que realizan ahora mismo, cree que desarrollarán en el futuro?
6. ¿Cómo sueña usted esta organización?
7. ¿Quién es Amor y Compasión hoy?
8. ¿Dónde lo hacen?
9. ¿Para qué lo hacen?
10. ¿Para quién trabajan?
11. ¿Cuáles son las metas a mediano, corto y largo plazo de la fundación?
12. Para terminar este tema usted nos podría decir ¿Conoce usted la visión y misión de la organización? se siente identificado con esta, por qué? (cargos gerenciales)

III. Historia, Definición y Cambio

1. ¿Qué nos puede contar acerca de la historia y el desarrollo que ha tenido Amor y Compasión?
2. ¿Qué cambios ha visto en la fundación y cómo los evalúa?
3. ¿Cómo se manejan los cambios dentro de la fundación?
4. ¿Cuál es la dinámica de la fundación?

5. ¿Qué tanto han influido estos cambios en la dinámica de la organización?
6. ¿Ha observado si hay resistencia al cambio? (si la respuesta es sí) ¿Qué cosas ocurren que haga que se de resistencia al cambio?
7. ¿Se siente parte de la historia de la fundación, por qué?
8. ¿Quién es el encargado de conocer las exigencias y preguntas que tienen los empleados?
¿Se siente apoyado por esta persona? ¿por qué?
9. ¿Cómo se manejan los problemas y conflictos al interior de la organización, existe algún conducto regular?
10. ¿Cuáles son sus metas y propósitos personales en relación con la organización?

IV. Estructura y Cargos

(Las estructuras verticales son jerárquicas, con niveles de graduación de responsabilidad y poder en una dirección y disminución de niveles de autonomía y autoridad en el orden. En contraste las estructuras horizontales o planas implican el nivel de distribución del poder pues hay menos escalones de jerarquía, se puede dar mayor libertad y autonomía en la toma de decisiones.)

La estructura organizacional hace referencia a la forma en que se organiza una empresa. Es un sistema utilizado para definir una jerarquía dentro de una organización. Identifica cada trabajo, su función y a quién se responde dentro de la organización. Teniendo en cuenta esto:

1. ¿Qué tipo de estructura piensa usted maneja la fundación? (vertical, horizontal, etc)
2. ¿Cree usted que este tipo de estructura es la adecuada? ¿Cuáles son las razones?
3. ¿Qué le cambiaría a la estructura de la fundación?
4. ¿Cree que la comunicación entre las distintas áreas de la organización fluye correctamente?
5. ¿Cuántas áreas hay en la Fundación? ¿Cuáles?
6. ¿Quién maneja y cómo se maneja el tema de toma de decisiones de su área?

7. ¿Con respecto a la cadena de mando, es claro para usted a quién debe responder y con quién debe comunicarse?

Un perfil ocupacional consiste en la descripción de las habilidades que un trabajador debe tener o tiene para ejercer eficientemente un puesto de trabajo. Teniendo esto en cuenta:

1. ¿Con respecto a los cargos, existe un perfil predeterminado para describir el cargo?
2. ¿Cuáles son las razones para que exista el cargo? Resuma el propósito o papel del cargo, describiendo el aporte fundamental en términos de qué hace y para qué lo hace
3. ¿Cuál es la formación mínima de su cargo (grado de estudios)?
4. ¿Qué conocimientos específicos considera usted necesarios para el manejo del cargo?
5. ¿Cuáles son las responsabilidades de su cargo?
6. ¿Qué destrezas, capacidades, aptitudes y habilidades considera usted que son necesarias para el manejo de su cargo?
7. ¿Existen programas de capacitación que facilitan su desempeño en la organización?
¿Cuáles? ¿Ha recibido capacitación por parte de la fundación?

Elaboró	Revisó	Aprobó
----------------	---------------	---------------

Anexo 4

Documentos Institucionales

Plan Estratégico

Misión

Somos una Fundación que busca cambiar la vida de los niños, jóvenes y familias que acuden en busca de ayuda, brindando orientación espiritual, pedagógica e integral basada en la palabra de Dios fortaleciendo sus procesos de desarrollo y proyectos de vida.

Visión

Para el año 2021 buscamos ser la Fundación líder en Ciudad Bolívar donde los padres de familia añoren tener a sus hijos teniendo en cuenta que allí podrán recibir un apoyo a nivel espiritual, pedagógico, social, psicológico y nutricional. Todo ello partiendo del auto sostenimiento obtenido mediante el éxito de los proyectos propios y la extensión a los diferentes barrios que componen la localidad mencionada donde se propenderá por el cuidado y protección de los derechos de los niños, niñas y adolescentes más vulnerables.

Objetivos

- Servicios: Expandir los servicios a nuevas áreas, manteniendo la excelencia y la calidad de cada uno de los niños y familias que hacen parte de la fundación.
- Recursos: Queremos expandir en sedes y recursos pedagógicos así impactar a una mayor población y brindar los mejores recursos a nuestros niños.
- Talento humano: Atraer a los mejores trabajadores, mantenerlos y potencializarlos para el cumplimiento de metas organizacionales. Adicionalmente, atraer a una mayor cantidad de voluntarios.

- **Negocio:** Dar a conocer la fundación en distintos sectores, conseguir la atención de empresas que podrían brindar recursos a esta.
- **Procesos y procedimientos:** Realizar una organización estructural con el fin de optimizar procedimientos y así brindar excelencia y la calidad.

Políticas

Teniendo en cuenta que la Fundación se dedica a formar a niños en distintas áreas de desarrollo, ésta se compromete a:

- Desarrollar continuamente estrategias con el conocimiento preciso y pertinente buscando beneficiar a la población con la que se está trabajando de manera significativa, generando alto impacto en la comunidad para así llegar a más lugares que requieran de nuestro aporte.
- Acatar y cumplir las normas estipuladas legalmente para el funcionamiento adecuado y eficiente de la Fundación.
- Mantener y cumplir el compromiso establecido tanto con el cliente externo como interno (empleados).

Principios

- Planeación
- Compañerismo
- Altruismo

Valores

- Amor
- Responsabilidad
- Compasión
- Servicio

- Humildad
- Respeto
- Lealtad

Estructura

La fundación Amor y Compasión lleva 8 años funcionando como una institución sin ánimo de lucro que trabaja por los derechos de los niños y la responsabilidad de las familias conforme al diseño de Dios en sectores vulnerables de la Ciudad de Bogotá, actualmente se conforma de 2 sedes ubicadas en la localidad de Ciudad Bolívar y un total de 30 colaboradores, donde atienden a aproximadamente 250 niños con diferentes problemáticas.

Adicional a estos colaboradores, la fundación cuenta con el apoyo de voluntarios que aportan en diferentes modalidades, algunos de los cuales asisten en las actividades de la fundación. Teniendo en cuenta que son voluntarios, existen épocas en las que se mantienen picos más altos de voluntarios que otras.

Teniendo en cuenta que la fundación es una entidad sin ánimo de lucro y su inicio se realizó netamente en persecución de una finalidad social, altruista, humanitaria y comunitaria, la constitución de esta no se realizó con la mente de empresa y por lo tanto no existe una estructura organizacional predeterminada, conocida por los directos y colaboradores de la organización.

Durante la entrevista realizada a la directora de la fundación describe una estructura más bien vertical. Sin embargo establece que en el momento no hay áreas, departamentos o cargos ni flujos de información o poder claros definidos, lo cual ocasiona dificultades en la dirección de la organización. Los colaboradores pertenecientes a ambas sedes en ocasiones acuden a la directora cuando se presenta cualquier tipo de necesidad por desconocimiento a un claro flujo de comunicación dentro de la organización.

La estructura organizacional proporciona orientación a los colaboradores mediante el establecimiento de las relaciones de informes oficiales que rigen el flujo de trabajo de la empresa. Un esquema formal de la estructura de una empresa facilita la adición de nuevas posiciones en la empresa, así como un medio flexible y listo para crecer.

Luego de realizar la entrevista con la directora de la fundación y obteniendo una clara visión sobre la proyección que se tiene de la fundación, se considera que la estructura debe mantener un aspecto piramidal, pero propone una división por áreas en la cual se comprenda el flujo de información que se debe mantener y la introducción del coordinador como la persona responsable de la transmisión de información. La Fundación Amor y Compasión tiene como prioridad la expansión y para lograr esto, los flujos de poder deben quedar bien establecidos.



Perfiles de Cargo

Identificación del puesto
<u>Nombre del área o división:</u> Dirección
<u>Título actual del puesto:</u> Director

Trabajo a desempeñarTareas específicas y comunes:

Responsable por la dirección y representación de la fundación. Desarrolla y define los objetivos organizacionales. Planifica, organiza, dirige, controla, coordina y analiza el trabajo de la fundación, además de contratar al personal adecuado.

Responsabilidades:

- Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control.
- Planificar los objetivos generales y específicos de la fundación a corto y largo plazo.
- Organizar la estructura de la fundación actual y a futuro; como también de las funciones y los cargos.
- Dirigir la fundación, tomar decisiones, supervisar y ser un líder dentro de ésta.
- Supervisar las actividades planificadas.
- Decidir respecto de contratar, seleccionar, capacitar y ubicar el personal adecuado para cada cargo.
- Analizar los problemas de la fundación en el aspecto administrativo, personal, contable entre otros.
- Coordinar y controlar la ejecución y seguimiento del Plan Estratégico de la fundación.

Supervisa a:

Coordinadores y encargados de áreas

Interacción con:

Coordinadores, encargados de áreas, auxiliares y practicantes.

Habilidades requeridasIntelectuales:

Toma de decisiones
Razonamiento inductivo y deductivo
Resolución de problemas
Desarrollo de un análisis crítico

Interpersonales:

Liderazgo
Comunicación
Resolución de conflicto
Escucha Activa

Conocimientos requeridos
<u>Universidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:</u> Pregrado en Administración de Empresas

Identificación del puesto
<u>Nombre del área o división:</u> Coordinación de Sedes
<u>Título actual del puesto:</u> Coordinadora de Sede
<u>Trabajo a desempeñar</u> <u>Tareas específicas y comunes:</u> Coordinar y proponer los cronogramas necesarios para las actividades de los niños con los que se trabaja. Supervisar el trabajo del personal para que se cumplan los objetivos establecidos desde la dirección.
<u>Responsabilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Garantizar el cumplimiento de las normas, reglamentos, políticas e instructivos internos y los establecidos por las entidades de regulación y control. • Comunicar la información con los colaboradores de la fundación. • Llevar control de las actividades de la sede correspondiente. • Hacer informe luego de cada actividad. • Hacer informe anual. • Coordinar y ejecutar planes de acción dirigidos a los casos que requieren atención especial. • Supervisar las actividades planificadas. • Proponer propuestas para solucionar los problemas de la fundación en aspectos administrativos, de personal, contables entre otros. • Generar alianzas estratégicas para el beneficio de la fundación. • Establecer los platos idóneos para la alimentación de los niños y los colaboradores.
<u>Supervisa a:</u> Área administrativa, contable, voluntarios.
<u>Interacción con:</u> Todos

Habilidades requeridas <u>Intelectuales:</u> Toma de decisiones Razonamiento inductivo y deductivo Resolución de problemas
<u>Interpersonales:</u> Liderazgo Comunicación asertiva Seguimiento de instrucciones Resolución de conflicto Escucha activa
Conocimientos requeridos
<u>Universidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:</u> Pregrado en Administración de Empresas, Recursos Humanos, o áreas afines

Identificación del puesto
<u>Nombre del área o división:</u> Administrativa
<u>Título actual del puesto:</u> Docente

Trabajo a desempeñar <u>Tareas específicas y comunes:</u> Realizar actividades docentes planificando, ejecutando, coordinando y evaluando el proceso enseñanza-aprendizaje, a fin de contribuir con el desarrollo de conocimientos, habilidades y destrezas del niño.
<u>Responsabilidades:</u> <ul style="list-style-type: none"> • Planificar las actividades evolutivas y educativas a realizarse en el aula. • Informar a padres y representantes sobre el rendimiento y comportamiento de los alumnos. • Desarrollar habilidades y destrezas de niños tales como: lectura, lenguaje y hábitos de estudio, alimentación e higiene, orientándolos en el aprendizaje en dichas áreas. • Evaluar en el niño el nivel de aprendizaje, desarrollo de habilidades y destrezas, adaptación al medio, de acuerdo a los parámetros fijados en los instrumentos elaborados para tales efectos. • Evaluar las actividades psicomotoras y/o socio-afectivas en el niño.

- Facilitar la continuidad del desarrollo de habilidades y destrezas del niño en el hogar a través de la orientación a los padres.
- Planificar y realizar actividades: recreativas, de convivencias y/o complementarias.
- Elaborar boletines informativos de: actuación de los niños, actividades complementarias, etc.
- Detectar problemas individuales del niño y reporta a padres, orientadores, personal médico, según el caso.
- Cumplir con las normas y procedimientos en materia de seguridad integral, establecidos por la organización.

Supervisa a:

Auxiliares de Docencia, Estudiantes.

Interacción con:

Coordinadores, encargados de áreas, auxiliares y practicantes.

Habilidades requeridas**Intelectuales:**

Toma de decisiones

Resolución de problemas

Dinámica de grupo.

Técnicas de enseñanza-aprendizaje.

Interpersonales:

Liderazgo

Comunicación

Resolución de conflicto

Escucha Activa

Relaciones humanas.

Expresión corporal.

Conocimientos requeridosUniversidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:

Técnico Superior/ Universitario en Preescolar, Docencia y/o Psicopedagogía.

Identificación del puesto**Nombre del área o división:**

Social

Título actual del puesto:

Estudiante en Práctica

Trabajo a desempeñarTareas específicas y comunes:

Fortalecer y fomentar al máximo el funcionamiento social de los estudiantes. Desarrollo de destrezas sociales, funcionamiento social, observación temprana de problemas sociales y emocionales del niño.

Responsabilidades:

- Facilitar la asistencia social para el abordaje de los ‘problemas sociales, que surgen en la interacción del individuo con el ambiente.
- Contribuir a un desarrollo integral del individuo
- Contribuir al incremento de la calidad de vida y al establecimiento de condiciones sociales de participación y construcción de una sociedad humana más justa y solidaria.
- Ejecuta los planes de acción dirigidos al cambio planeado para el mejoramiento de las condiciones.

Supervisa a:

NA

Interacción con:

Coordinadores, encargados de áreas, auxiliares, estudiantes.

Habilidades requeridasIntelectuales:

Resolución de problemas

Atención al Detalle

Interpersonales:

Comunicación

Resolución de conflicto

Escucha Activa

Relaciones humanas.

Conocimientos requeridosUniversidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:

Estudiantes Universitarios Trabajo Social

Identificación del puesto

Nombre del área o división:

Administrativa

Título actual del puesto:

Cocinera

Trabajo a desempeñarTareas específicas y comunes:

Preparar los platos diariamente para la población que asiste a la Fundación, tanto colaboradores como los niños. Adicionalmente cumplir con las normas de nutrición, dietética e higiene garantizando el cuidado de todos.

Responsabilidades:

- Cocina platos de acuerdo al menú solicitado
- Determinar con el supervisor el menú a preparar.
- Solicita alimentos necesarios para la preparación de comidas.
- Efectúa inventarios y elabora listas de requisición de alimentos.
- Organiza y ordena el área de la cocina.
- Porcionar la cantidad a servir por ración a los niños y colaboradores.
- Mantiene limpio y en orden sitio y equipos de trabajo.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.
- Manejar responsablemente los utensilios y cuidar que ningún niño entre en su espacio de trabajo.

Supervisa a:

NA

Interacción con:

Coordinadores, auxiliares de servicios generales, directora, estudiantes.

Habilidades requeridasIntelectuales:

Bachiller

Conocimientos avanzados de cocina

Experiencia de mínimo 3 años

Cursos de manipulación de alimentos.

Preparación y conservación de alimentos.

Cantidades para servir los menús.

Interpersonales:

Comunicación

Resolución de conflicto

Negociación

Escucha Activa

Seguimiento de instrucciones.

Conocimientos requeridos

Universidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:
 Bachiller con experiencia en la cocina de mínimo 3 años.
 BPM (Manipulación de alimentos)

Identificación del puesto**Nombre del área o división:**

Administrativa

Título actual del puesto:

Aseador

Trabajo a desempeñar**Tareas específicas y comunes:**

Mantener las áreas de la organización en orden y limpias, haciendo el uso adecuado de los recursos.

Responsabilidades:

- Realiza la limpieza de oficinas, pasillos, baños y otras áreas.
- Limpia paredes, puertas, vidrios, ventanales, escritorios, mesones, muebles y accesorios de uso de los niños, aulas y oficinas
- Suministra y coloca en sus respectivos lugares: toallas, jabón, papel sanitario, desodorantes y otros.
- Recoge, embolsa y coloca la basura en sus respectivos depósitos.
- Moviliza material de oficina y mobiliario.
- Mantiene limpio y en orden equipos y sitio de trabajo.
- Cumple con las normas y procedimientos de seguridad integral establecidos por la Organización.
- Realiza cualquier otra tarea afín que le sea asignada.

Supervisa a:

NA

Interacción con:

Coordinadores, cocinera, directora, profesores, administrativos.

Habilidades requeridas**Intelectuales:**

Primaria o bachillerato

Principios básicos de aseos generales.

Uso de materiales destinados a su labor.

Interpersonales:

Comunicación

Seguimiento de instrucciones.

Conocimientos requeridos
<u>Universidad/Cursos especiales/ Experiencia/Capacitación:</u> Primaria o bachillerato.